

Trygve J. Steiro
&
Kathrine J. Steiro



Bedre prosesser for organisasjonsutvikling

Praktiske metoder og konkrete teknikker

***Bedre prosesser for
organisasjonsutvikling***

Trygve J. Steiro
&
Kathrine J. Steiro

*Bedre prosesser for
organisasjonsutvikling*

*Praktiske metoder
og konkrete teknikker*

Copyright © 2016 ved
Steiro Consulting
Trondheim 2016, 1. utgave, 1. opplag
ISBN: 978-82-93477-00-6

Henvendelser om boken kan rettes til:
Steiro Consulting
Ferstadbakken 4 a
7023 Trondheim
Mob. 92 40 05 46
tsteiro@hotmail.com

Trygve J. Steiro har mottatt støtte fra Det faglitterære fond.

Lay-out og omslag: Per-Arne Pedersen
Trykk og innbinding: NTNU Trykk

Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplar-fremstilling bare tillat når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Innhold

Forord	7
Del I	
<i>Samspill mellom teori, praksis og refleksjon</i>	11
Del II	
Organisasjonsanalyse	19
Del III	
9 effektfulle metoder i utviklings- og læringsarbeid	35
• Nominell Gruppeteknikk (NGT)	43
• Løsningsfokusert tilnærming (LØFT)	47
• World Café	57
• Søkekonferanse	60
• Open Space Technology	65
• SWOT- analyse	69
• Brukerorientert tjenesteutvikling	75
• Verdicollage	79
• Fremtidsbildet	82
Del IV	
Fra skippertak til kontinuerlige prosesser og samhandling	87
Referanser	90
Appendiks A	93
Appendiks B	95
Appendiks C	96
Appendiks D	97

Forord

Vi har skrevet denne boken til de som ønsker å kunne være med og bedre styre utvikling ut i fra de rammene man har. Men dette er ikke en suksessoppskriftsbok.

Vi erkjenner at det er svært mange faktorer som må til for å lykkes. Allikevel mener vi basert på vår erfaring med ledelse og organisasjonsutvikling i praksis og teori, og at det er en del forutsetninger og grep som har vist seg nyttige å bruke for skape gode organisasjonsutviklingsprosesser.

De verktøyene og tipsene som vi presenterer er prøvd ut og testet på ulike typer organisasjoner av ulike størrelser.

Målgruppen er mennesker som jobber med organisasjoner og forbedringsprosesser enten som ledere, HR- personell eller konsulenter.

Lykke til med utviklingsarbeidet!

Trygve Jakobsen Steiro
Kathrine Jakobsen Steiro

Trondheim, 9. september 2015

Del I

Samspill mellom teori, praksis og refleksjon

Mange opplever et arbeidsliv der endringsbehovene kommer hurtigere og skal gjennomføres i et stadig høyere tempo som lett kan føre til endringstretthet og kynisme. Amundsen og Kongsvik (2008) peker på at det ikke nødvendigvis er endringene som skaper endringskynisme, men heller hvordan endringene gjennomføres. Forskning og praksis understøtter viktigheten av hvordan endringene gjennomføres for at resultatet skal bli godt (Saksvik, 2008; Direktoratet for arbeidstilsynet, 2008). Det er derfor et normativt ønske med denne boken at den enkelte i sterkere grad medvirker i endringene slik at man får mer selvutviklende organisasjoner. Dette er i tråd med normene for skandinavisk ledelses- og organisasjonsutviklingstenkning.

Vi starter med vårt verdigrunnlag. Det er også sentralt for at du som leser skal reflektere over hva du står for når det gjelder synet på mennesker og utvikling. Dette synet vil bevisst og ubevisst påvirke deg i hvordan du både analyserer organisasjoner og leder og virker i organisasjoner. Vi tror på enkeltmenneskets verdi og integritet. Vi må starte med hensynet til den enkelte. Individet er en del av et fellesskap som både gir muligheter, men som også forplikter den enkelte. Både hensynet til individet og det kollektive må ivaretas og balanseres. Alle skal kunne inkluderes og være velkomne i fellesskapet.

Vi legger videre til grunn et positivt syn på mennesket.

Det er videre et utgangspunkt for oss at god samhandling i organisasjoner baseres på tillit, trygghet, tilhørighet og trivsel (Torgersen & Steiro, 2009). Videre er vi opptatt av at det er åpenhet om det vi gjør og at vi også skal være åpne om feil og mangler og eie

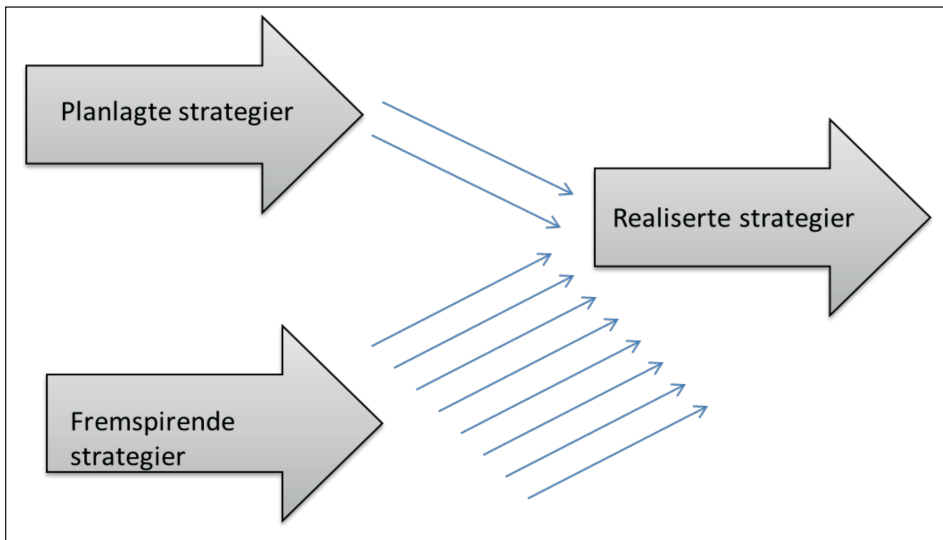
disse. Gjennom både å dele det som har gått bra og det som ikke har gått så bra og å problematisere, så kan en sikre bedre læring. Læring er en viktig forutsetning for et godt utviklingsarbeid. Noe av det viktigste vi kan gjøre er å være bevisst på vårt ståsted og egne antakelser. I tillegg må vi passe på at vi ikke er for forutinntatte og evner å se nye perspektiver og virkelig lytte til andre. Schein (2013) fremhever viktigheten av å stille spørsmål fremfor å fortelle andre «sannheten». Schein (2013) legger vekt på «ydmyk undersøkelse». Dette er definert som:

«Humble inquiry is the fine art of drawing someone out, of asking questions to which you do not already know the answer, of building a relationship based on curiosity and interest in the other person» (Schein, 2013:2).

Å lytte gir en helt annen mulighet til å skape forutsetning for dialog (Steiro, 2006).

Samspill mellom «top down» og «bottom up»

Innen organisasjonsendring feltet har det lenge vært en diskusjon omkring hva som skaper endring. Vi ville ikke forenkle debatten for mye og peker på at det er flere nyanser. Vårt anliggende er mer å posisjonere boken vår slik at forutsetningene våre bedre kommer til syne for leseren. Tradisjonelt har man gjerne sett på endring som noe som initieres på toppen og implementeres ute i organisasjonen. Dette kan man knytte til strategitenkere som Michael Porter og Igor Ansoff. Et motsvar til dette er organisasjonstenkere som mener at klassisk strategi sjelden lar seg forstås som noe som kommer ene og alene fra toppen av og som sildrer ned i organisasjonen uten noen form for justering eller korleksjon. Tenkerne her vil gjerne trekke frem at strategier er noe som like gjerne kan komme nedenfra i organisasjonen. Mintzberg (1989) hevder at så mye som 80 % av realiserte strategier er utviklet ute i organisasjonen blant de på «gulvet». Dette kan illustreres i figur 1.



Figur 1 Dynamikken mellom planlagte og fremspirende strategier (etter Mintzberg & Waters, 1985)

Figur 1 viser dynamikken mellom planlagte og fremspringende strategier og argumenterer for at flest realiserte strategier kommer fra det fremspringende. Det er selvsagt vanskelig å bevise hvordan strategier utvikles og realiseres. Dersom Mintzberg (1989) skulle ha rett, så er det ikke dermed sagt at toppledelse ikke er viktig. Et av de mer robuste funnene innen organisasjonsfaget er nettopp at toppledelsens engasjement og involvering er helt sentralt for å skape endring (French & Bell, 1990). Ledelsen vil alltid, slik vi ser det, spille en viktig rolle i forhold til å definere rammer og ressurser. Men Mintzberg (1989) nyanserer synet på strategi og ledelse og advarer mot å gjøre utviklingsprosesser for topptunge.

Organisasjonsutvikling (OU) handler om å skape en endring av organisasjonen fra en nåtilstand til en ønsket tilstand. Opprinnelig ble organisasjonsutvikling utviklet som en strategi for å takle store endringer. Men prinsippene er også gyldige for mindre endringer og utviklingstiltak. Opphavet knyttes gjerne til Kurt Lewin (Fischer & Sortland, 2001). Han beskrev tre sentrale faser:

- Opptining ("unfreezing")- bevissthet om endringsbehov
- Endring ("change")- bevegelse fra eksisterende til ny tilstand
- Gjennfrysning ("refreezing")- sørge for at ny måte blir forankret

Alle faser var like viktige. Kotter (1996) dekker de samme fasene. Andre forfattere som regnes som autoriteter på feltet vektlegger følgende elementer som typiske kjennetegn:

- Langsiktig prosess
- Støttet av toppledelsen
- Problemløsningsprosesser
- Kultur
- Bruk av konsulent/ fasilitator
- Aksjonsforskning

(French & Bell, 1990)

Et annet forhold er hva slags syn en har på ledelse. Dersom en mener at alt endrings- og utviklingsarbeid bør defineres av en leder, ledergruppe og styre, så har man mindre å hente i denne boken. Har man ikke troen på medvirkning og medbestemmelse, så bør man heller ikke sette i verk slike utviklingsprosesser. Men heller være ærlig på at det er "sjefen som bestemmer". Vi vil på det sterkeste advare mot å sette i gang prosesser som åpner for medvirkning og dialog, men som i realiteten ikke er det. Det er fristende å låne slagordet fra en reklame; *"Don't use it if you don't mean it"*.

Etikk og etisk bevissthet er helt sentralt når en skal jobbe med mennesker. Utvikling krever også å endre på noe, forlate noe og begynne med noe nytt. Det gjør mennesker samtidig sårbare. Og denne sårbarheten skal man være bevisst og ta på alvor. En bør også avklare hvem sin endring det er, altså hvem som eier den og hvem som skal og bør være involvert. Det leder oss videre inn på det vi kaller de fem F-er.

Formål, Forventninger, Forståelse, Forankring & Forpliktelse

Schiefloe (2016) skriver at det er tre F-er som er sentralt. Det er Forståelse, Forankring og Forpliktelse. Dette har vi lånt fra ham da vi kjenner oss godt igjen i dette. I tillegg har vi trukket frem formål og forventninger. Det blir fem F-er;

1. Formål
2. Forventninger
3. Forståelse
4. Forankring
5. Forpliktelse

I tråd med det vi skrev tidligere skal vi være åpne på at de gangene vi ikke helt har lyktes, så har det vært en uklarhet eller mismatch i forventninger. Det har ikke skjedd mange ganger, men kjedelig nok når det skjer. Så det å avklare forventninger er sentralt. Det andre er forståelse. Det går på vår forståelse av fortid, nåtid og fremtid. Før man starter et utviklingsarbeid må en ha en felles forståelse av situasjonen. Da holder det ikke bare at en liten gruppe har denne forståelsen. Derfor bør det være en organisasjonsanalyse som er gjort og som er tilgjengelig for alle. En må også gjøre alle bevisst på styrker og svakheter i analysen. Forankring handler om eierskap til prosessene. Hvem initierer endringen? Hvem vil bli påvirket av den? Hvilke konsekvenser får analysen? Til slutt, setter man i gang utviklingsprosesser som skisseres i denne boken vil det skape klare forventninger til at det skal følges opp. Dermed blir forpliktelse et helt sentralt stikkord. Det er kanskje her man er mest sårbar i utviklingsprosesser og kanskje her det syndes mest. Dette er noen som må tenkes igjennom nøye på forhånd. Er man utviklingskonsulent og skal fasilitere prosessene bør man spørre nøye om det. Vi mener at det er fasilitatorens plikt til også å fraråde bruk av verktøyene i boken dersom hun eller han får mistanke om at det ikke er vilje til å gjøre faktiske endringer. En av forfatterne terminerte et utviklingsarbeid for noen år siden da forfatteren ikke opplevde noen forpliktelse fra ledelsen. Det var fint å kunne smykke

seg med at man hadde et organisasjonsutviklingsprosjekt på gang uten at det var en reell involvering fra ledelsen sin side.

Det er viktig at deltakerne er godt forberedt på hva de skal gjøre og hva som forventes av dem. For noen organisasjoner har vi utarbeidet kjøreregler for prosessen som skal kjøres en uke før man kommer i gang. Under er et eksempel på en organisasjon der en av forfatterne deltok på en samling som gikk over fire dager. Da har man tid og rom til å ta ned mye og kan tillate å ta ned forventningene der og da.

Tabell 1 Eksempler på spilleregler for en samling utarbeidet av deltakerne selv

Hva skal til for å lykkes for vår del på denne samlingen?

- ❖ Felles mål som må konkretiseres fra seminareledelsen
- ❖ Tydelig ledelse av seminaret
- ❖ Vi må selv være aktivt deltakende
- ❖ Vi må lytte til hverandre og være åpne
- ❖ Skape trygghet
- ❖ Positiv innstilling
- ❖ Få mulighet til å famle/ lete etter språket
- ❖ Ta diskusjonene her og nå (ikke på bakrommet)
- ❖ Humor
- ❖ Struktur: holde tiden. Alle møter presist etter pauser
- ❖ Forpliktende tiltak- etterprøving/ tålmodighet og ansvar for oppfølging.
- ❖ Hvem følger opp de som ikke følger opp vedtak?

Forventningsavklaring er viktig å gjøre eksplisitt. Så kan en spørre om en vil kunne dekke alle forventninger. Det er ikke sikkert, men om man ikke gjør avklaringene offentlig, så betyr det jo ikke dermed at det ikke er forventninger. Noen generelle råd som vi mener er viktige som kan spilles inn. Listen er kanskje litt lang, men er ment å være rik slik at man heller kan plukke bort noe om man heller føler for det.

Tabell 2 Generelle spilleregler for deltakere som vi har funnet nyttige og som vi gjerne selv bruker som utgangspunkt

Test antakelser	Design i fellesskap måter å teste uenigheter og løsninger
Del all relevant informasjon	Diskuter det udiskutable
Fokuser på interesser og ikke posisjoner	Hold diskusjonen fokusert
Vær konkret og bruk eksempler	Ikke distraher gruppen eller kom med billige kommentarer
Vær enig om hva viktige ord betyr	Alle medlemmer må delta
Forklar årsaken til spørsmål, aksjoner eller kunngjøringer	Utveksle relevant informasjon med andre utenom gruppen
Vær åpen med uenighet	Fatt beslutninger basert på konsensus
Hevd din mening, og inviter til spørsmål og kommentarer	Foreta selvransakelse
Design i fellesskap måter å teste uenigheter og løsninger	

I sum er det fem nøkkelord som er sentrale slik vi ser det for å tilrettelegge for gode organisasjonsutviklingsprosesser. Disse er formål, forventninger, forståelse, forankring og forpliktelse.

Del II

Organisasjonsanalyse

Helt sentralt er å skape et ståsted for hvor en står før en kan gå videre.

(Levin 2009) kritiserer en del organisasjonsutviklingskonsulenter for å ta for lett på oppgaven og heller selge inn ferdigløsninger. En må ta et steg tilbake og gjøre en grundig analyse av organisasjonen før medisinene skrives ut. Han peker på: «*At det gjennomføres en analyse av den aktuelle faglige organisasjonen, er et uomtvistelig og grunnleggende faglig krav til dem som er ansvarlige for endringsprosesser*» (Levin, 2009:161). Det er også verdt å merke seg at han mener det er ulike perspektiver på hva en organisasjonsanalyse er for noe. En kan se på det som leders eller ekstern ekspert sin analyse. En kan derfor også se på analysen som noe som både involverer eksterne aktører og lokale aktører på ulike nivå i organisasjonen og der alle involveres. Da vil analysen fremstå som en samskapt læringsprosess hvor lokal innsikt kobles sammen med ekstern ekspertise som representerer en annen referanseramme (Levin, 2009). Han peker på tre faser som er sentrale i organisasjonsanalysen. Disse er:

Fase 1: Lytt til ansatte

Fase 2: Kreativ og konstruktiv analyse

Fase 3: Involvering av ansatte i analysen

(Levin, 2009a)

Fase 1: Lytt til ansatte

Det understrekes viktigheten av å gå til kilden, altså de som sitter i organisasjonen på ulike nivå. Det trenger ikke være mange spørsmål, enkle spørsmål slik som «Hva består jobben din i? Hva er en god

jobb? Hvilke utfordringer er det i jobben din?» For vår del vil vi understreke at spørsmålene må fremstå som genuine og ekte overfor de som stilles spørsmål og at den som stiller spørsmål virkelig bryr seg. Spørsmålene bør ha et fokus på læring og dialog.

Fase 2: Kreativ og konstruktiv analyse

Her er det viktig å oppmuntre til flere mulige analyser og perspektiver og at den som utfører innsamlingen og analyse av dataene åpner opp for ulike tolkninger og at det ikke konkluderes for tidlig. Dersom det gjennomføres en spørreundersøkelser så kan resultater herfra legges ut som helhet så de er tilgjengelige for alle. Men en bør også som konsulent og som leder gjøre seg opp en mening om hvor skoen trykker og hvilke bekymringer en har som leder. Vi vil peke på at det er vår erfaring at en ofte for lett hopper fra analysen til å identifisere tiltak uten å problematisere det eller sjekke om det er flere måter å løse problemet på. Det er derfor involveringen av ansatte er så viktig i fase 3.

Fase 3: Involvering av ansatte i analysen

Involvering av ansatte er helt sentralt da det kan gi grunnlag for en gjensidig tolkning og ny innsikt for alle parter. Levin (2009) understreker dette ved å peke på at denne fasen; «*Representerer en grunnleggende forutsetning for en medvirkningsbasert utviklingsprosess*» (Levin, 2009:167).

Fase 1, 2 og 3 vil vare så lenge det er nødvendig for å sikre tilstrekkelig innsikt i prosessen og at man har et solid nok grunnlag for innsikt i egen organisasjon.

Tre sett av spørsmål

1. Hva gjør din organisasjon?

Hva forsøker dere å oppnå?

Hva skiller dere fra andre?

2. Hvordan definerer du resultat?

3. Hva er din kjernekompetanse?

Hvordan henger kjernekompetansen sammen med resultatene?

Fra *"Et livsverk breddfullt av ledervisdom"*. Intervju med Peter Drucker, Knowledgecurve, oversatt av Inger Johanne M. Luitjens. Ukeavisen Ledelse nr. 42. Fredag 25. november 2005.

Slik vi ser det vil medvirkningsprosesser bidra til å sikre en integrering av ulike meninger og perspektiver og at dialogen gjør at forståelsen blir omforent. Men før en går i gang må en altså ha en viss formening om hvor en står og hvor skoen trykker. En må også vurdere hvilke tiltak som fungerer på hva. Som nevnt tidligere så er nedbemanning helt andre prosesser enn det som behandles i denne boken. Et annet eksempel er den enkeltes sykefravær. Det er noe som ivaretas av leder, medarbeider og i større organisasjoner personaltjenesten eller «human resource» (HR). Men det å generelt skape et godt arbeidsmiljø er typisk gjenstand for utviklingsprosesser. Her er fokuset på det generelle og det som kommer alle til del.

Vi ser tidvis at noen blir for opptatt av verktøyene. Det kan gjøre at man ukritisk går i gang med et organisasjonsutviklingsprosjekt uten at man har tenkt godt nok igjennom forutsetningene. Vi mener det er viktig at organisasjonen involverer ekspertise på organisasjon og

ledelse. Videre mener vi at fasilitatorer bør ha en formell kompetanse i organisasjon og ledelse i tillegg til praktisk erfaring. I tillegg vil vi nevne at en ting er kompetansen, et annet viktig forhold som er det grunnleggende synet på mennesket. Bruker man fasilitator, bør organisasjonen spørre om disse fundamentale tingene.

Ulike perspektiver for å forstå organisasjoner

Perspektiv stammer fra det latinske *perspicere* som betyr «se gjennom» eller «se tydelig». Det er spesielt brukt innen kunst og arkitektur som vi har sett som både en betraktnings- og fremstillingsmåte for å kunne både gjengi og forklare virkeligheten i et bilde (Steiro, 2015). Ledere har behov for å forstå hvilke perspektiver som man heller mot eller har som grunnleggende antakelser. Det er også viktig i forhold til hvordan menneskesynet er med på å påvirke hvordan vi leder. Det handler om man også tolker og fortolker situasjoner bredt nok og ikke blir for låst til et perspektiv og blir fanget av det. Perspektivering handler om en bevissthet om egne grunnleggende forståelse som menneskesyn, hvilke perspektiver man velger å anvende og hvordan man kan åpne for nye perspektiver, kunne reflektere og ha et større handlingsrepertoar (Steiro, 2015). Perspektivering definert er derfor:

”Evne til bevissthet om eget syn og verdier, vilje og evne til å åpne opp for å se mennesker og saksområder fra ulike vinkler og ha en villighet til å endre (lære) ut i fra dette. Det handler også om å anerkjenne ulike måter å se verden på og akseptere at det også kan være motsetningsfylte måter å tenke på” (Steiro, 2015:63).

Et mye brukt rammeverk for å forstå organisasjoner er inndelingen som Bolman og Deal (1989) bruker;

- Strukturelle
- Menneskelige
- Politiske
- Symbolske

Disse rammene er bidrag til å forstå og lede. Noen ganger kan rammene være i konflikt eller to eller flere kan virke sammen eller være komplementære og at en ikke bli for låst til en ramme eller perspektiv.

Det er ofte lett å tenke på de fire perspektivene til Bolman og Deal (1989) som motsatser. Til en viss grad er de også en oppsummering av de siste hundre årenes organisasjons- og ledelsesforskning og hvilke paradigmer som er rådende. Et poeng med å bruke ordet paradigme er at det nettopp blir en skoleretning og en måte å tenke som definerer hva som er korrekt og ikke korrekt. Til slutt overlever paradigmet seg selv og forsvaret av skoleretningen blir viktigere enn faktisk å forstå det man skal studere. Mens vi tar til ordet for en åpenhet, nysgjerrighet og en respekt for det som er annerledes. Det er også det Bolman og Deal (1989) søker å oppnå og derfor er den boken viktig for å bevisstgjøre om en del rådende og underliggende perspektiver som ligger til grunn for vår forståelse av organisasjon og ledelse.

Den strukturelle rammen

- *Struktur: arkitektonisk design av organisasjonen, differensiering, integrering, design av enheter/ underenheter, mål, policy, effektivitet, kommando og kontroll*

Denne fokuserer på det økonomiske, det administrative og det tekniske. På mange måter er denne rammen den viktigste. Ikke normativt, men det er ofte det vi intuitivt forbinder med organisasjoner og ledelse. Det er lett å la seg lede eller forlede ved å se til bygninger, strukturer, organisasjonskart. Den strukturelle lar seg gjerne lett måle i form av prestasjoner og profitt og definerer derfor fort om en organisasjon er vellykket eller ikke. Strukturer skaper sammenhenger og de kan gi meninger. Den strukturelle rammen er spesielt nyttig for å skape oversikt. Tydelige strukturer kan også være med på å sikre sporbarhet og gjøre prosesser transparente.

I tillegg vil den strukturelle rammen være velegnet til å plassere og tydeliggjøre ansvaret. Fag som har vært med å prege rammen er økonomi, ingeniørfag og sosiologi.

Den menneskelige rammen

Den menneskelige rammen: Forståelse av mennesker, styrker og svakheter, årsaker, emosjoner, ønsker og menneskelige behov, vektlegger relasjoner og følelser

Omsorg blir sentral og det er viktig og grunnleggende sosiale behov som skal ivaretas også av en leder. Sentralisering og rapportering kan gå på bekostning av bemyndiggjøring som er så sentralt innenfor denne rammen.

Det er i stor grad psykologifeltet som har vært med på å prege dette perspektivet.

Den politiske rammen

Politisk: Mestre konflikter, konkurranse om begrensede ressurser, streven etter kamp og fordeler, vektlegger realisme og pragmatisme

Den politiske rammen dreier seg om at de fleste beslutninger i organisasjoner handler om fordeling av ressurser det er for lite av. Organisasjoner er koalisjoner som består av en rekke individer og interessegrupper f.eks. hierarkiske nivåer, avdelinger, profesjonelle grupperinger, etniske grupper. Både individer og interessegrupper har ulike verdier, preferanser, tro, informasjon og oppfatning av virkeligheten. Slike forskjeller er vanligvis stabile og forandrer seg langsomt, hvis de over hodet forandrer seg. Den politiske rammen betrakter organisasjoners mål og beslutninger som noe som utvikler

seg gjennom en kontinuerlig forhandlingsprosess og manøvrering av posisjoner blant individer og grupper. Fordi det er for lite ressurser og vedvarende ulikheter og forskjeller, vil makt og konflikter være sentrale karakteristika ved organisasjoners liv. Makt må forstås som noe som er tilstede i en hver sosial relasjon. Det nytter i alle fall ikke å late som den ikke er tilstede. Det blir for naivt og preg av unngåelsesatferd. Samtidig handler det om hvordan en selv betrakter makt og på hvilken måte makten anvendes.

Symbolske forhold

Symbolske: mening og tro, hvordan kultur kan formes, tilby et formål og mening med arbeidet, felles oppdrag og identitet.

Den symbolske rammen er den siste rammen i Bolman og Deals (1989) sin taksonomi. Den symbolske rammen omfatter mening, metaforer, ritualer, seremonier, historier og helter. Hvilke metaforer er rådende og hvorfor er akkurat de så viktige? Innen organisasjonsforskningen er dette gjerne knyttet til organisasjonskultur. Mange av de viktigste handlinger og prosesser i organisasjoner er uklare eller usikre. Det er ofte vanskelig eller umulig å vite hva som hender, hvorfor det hender og hva det vil føre til. Uklarhet og usikkerhet underminerer rasjonelle metoder for analyse, problemløsning og beslutninger. Når vi står ansikt til ansikt med usikkerhet og uklarhet, skaper vi symboler for å redusere det uklare, ordne opp i forvirringen, øke det forutsigbare og for å gi retning. Hendelsene i seg selv forblir kanskje ulogiske, tilfeldige og meningsløse, men våre symboler får dem til å virke annerledes. Vi knytter det til Edgar Scheins (1987) begrep organisasjonskultur som ser dette som mønster av grunnleggende antagelser som læres bort til nye medlemmer som den rette måten å tenke på (Schein, 1987:9). Scheins begrep består av det øvre laget artefakter som er det vi ser, det neste nivået er verdier og normene som er det vi er. Det dypeste nivået er grunnleggende antagelser som er det vi faktisk gjør. De øverste nivåene må forstås på bakgrunn av de dypeste nivåene. Karl

Weick (1995) har med sitt sensemakingbegrep pekt på ledelse som et sett av aktiviteter for å skape mening i organisasjonen. Weick er den som knyttes til begrepet og som får mest av æren for bruken av det. Men det er også mange andre forfattere som har bidratt til feltet. Sensemaking handler om å skape forståelse og meningsfullhet ut i fra erfaringer mellom individer. For Weick er dette en pågående prosess og som først og fremst foregår i samhandling mellom organisasjonsmedlemmene. Weick (1995) peker blant annet på identitet og identifikasjon i forhold til situasjoner man står ovenfor. Mennesker synes å favorisere plausibilitet fremfor nøyaktighet i hendelser og kontekster hvor typiske forhold er så komplekse at ikke nøyaktighet er til så stor hjelp (Weick, 1995).

En sammenligning av perspektivene

Vi har til nå behandlet perspektivene i korte trekk hver for seg. I fortsettelsen vil vi fremstille det mer tabellarisk for en rask oversikt og at sammenligningen blir lettere.

Tabell 3 Ulike bilder på organisasjonen sett ut i fra de ulike rammene

	Struktur	Menneskelig	Politisk	Symbolsk
<i>Metafor</i>	Fabrikk eller maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
<i>Sentrale konsept</i>	Regler, roller, mål, policy, teknologi, miljø	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse, organisasjonspolitikk	Kultur, mening, metafor, ritualer, fortellinger, helter og skurker
<i>Forestilling om lederskap</i>	Sosial arkitekt	Medvirkning/ bemyndiggjør	Advokat	Inspirasjon
<i>Leder</i>	Analytiker, arkitekt	Katalysator, fasilitator	Advokat, forhandler	Profet, poet
<i>Grunn-leggende leder-utfordringer</i>	Tilpasse struktur til oppgave, teknologi, miljø	Knytte organisasjon og menneskelige behov	Utvikle agenda og maktbaser	Skape tro, skjønnhet og mening

Tabell 4 Ulike prosesser og de fire rammene

Prosess	Struktur	Menneske	Politikk	Symbol
<i>Strategisk planlegging</i>	Skape strategier som setter mål og koordinerer ressursene	Samlinger for å fremme deltakelse	Arena for å løfte konflikter og reetablere makt	Ritual for å signalisere ansvar
<i>Beslutnings-taking</i>	Rasjonelle sekvenser for beslutninger	Åpne prosesser for å skape forpliktelse	Mulighet til å oppnå og utøve makt	Ritual til å bekrefte verdier og mulighet til å knytte bånd
<i>Re-organisering</i>	Realloker roller og ansvar til å passe oppgaver og miljø	Oppretthold balanse mellom menneskelige behov og formelle roller	Redistribuere makt og forme nye koalisjoner	Opprett-holde et bilde på ansvarlig-het, forhandle ny sosial orden
<i>Evaluering</i>	Distribuer belønninger og straff og kontrollere ytelse	Prosesser for å hjelpe personer og utvikle seg	Mulighet til å utøve makt	Muligheter til å spille roller i et delt teater
<i>Tilnærming til konflikt</i>	Opprettholde organisasjonsmål ved å la autoriteter løse konflikter	Utvikle relasjoner som gjør at individene kan løse konfliktene	Utvikle makt ved å forhandle, tvinge eller manipulere	Utvikle delte verdier og bruke konflikter til å forhandle mening
<i>Målsetting</i>	Sørge for at organisasjon-en arbeider i riktig retning	Få mennesker involvert og kommunisere åpent	Gi anledning for individer og grupper til å bekjentgjøre interesser	Utvikle symboler og delte verdier
<i>Kommunikasjon</i>	Overfør fakta og informasjon	Utveksle informasjon, behov og følelser	Influer eller manipuler andre	Fortell historier
<i>Møter</i>	Formelle arenaer til å fatte beslutninger	Uformelle anledninger for involvering, deling, utløp for følelser	Kamparena	«Hellig» arena til å feire og transformere kulturen
<i>Motivasjon</i>	Økonomiske incentiver	Vekst og selvaktualisering	Kamparena	«Hellig» arena til å feire og transformere kulturen

Tabell 5 Reaksjon på endring og virkemidler

RAMME OG STRATEGIER	REAKSJON PÅ ENDRING	VIRKEMIDLER
<i>Struktur</i>	Mangel på retning, klarhet, stabilitet, forvirring og kaos	Kommunikasjon, reknytning og reforhandling, formelle mønster og policier
<i>Menneskelige relasjoner</i>	Angst, usikkerhet, følelse av inkompetanse, avhengighet	Trening for å utvikle nye ferdigheter, deltakelse og involvering, psykologisk støtte
<i>Politisk</i>	Tap av empowerment, konflikter mellom vinnere og tapere	Skape arenaer der saker kan bli forhandlet og nye koalisjoner kan dannes
<i>Symbolisk</i>	Tap av mening og formål, klynger seg til fortiden	Skape omdannelsesritualer, sørge over fortiden og feire fremtiden

Kotter fremhever også at selv om mange organisasjoner gjennomfører vellykkede omstillingsprosesser, er det enda flere som feiler: «..in too many situations the improvements have been disappointing and the carnage has been appalling, with wasted resources and burned-out, scared or frustrated employees» (Kotter, 2012:4). Kotter (1996) peker på følgende 8 forhold som gjør at endringer mislykkes. Disse er:

- Feil 1:* Tillater for mye selvtilfredshet («lulling» med status quo)
- Feil 2:* Mislykkes i å skape en kraftig og retningsgivende koalisjon
- Feil 3:* Underestimerer kraften i en visjon
- Feil 4:* Underkommuniserer visjonen
- Feil 5:* Tillater hindringer i å blokkere for endringen
- Feil 6:* Mislykkes i å skape kortsiktige seire
- Feil 7:* Erklærer seier for tidlig
- Feil 8:* Forankrer ikke endringene i organisasjonens kultur (Kotter, 1996)

Tabell 6 Kotters 8 steg sett i relasjon til rammene

8 STEG	STRUKTUR	MENNESKELIG	POLITISK	SYMBOLSK
<i>Etabler en følelse av nødvendighet</i>		Involver menneskene	Bruk av maktbase, nettverk av nøkkelpersoner	Fortell en overbevisende historie
<i>Skap en målrettet koalisjon</i>	Utvikle en koordinerende strategi	Bruk teamrettede tiltak som veileder ulike team	Fyll team med troverdige og medlemmer med innflytelse	Sett ledere inn i teamet
<i>Utvikle en visjon og strategi</i>	Utvikle en plan for implementering		Kartlegg det politiske terrenget	Skap en håpefull visjon for fremtiden med røtter i organisasjon-ens historie
<i>Kommuniser visjonen og strategien</i>	Skap strukturer som støtter endringsprosessen	Avhold møter som kommuniserer retning og gi mulighet for tilbakemelding	Skape arenaer; bygg allianser, svekk opposisjonen	Synlig lederskap, involvering og seremonier
<i>Be-myndiggjør menneskene</i>	Fjern strukturer som hindrer bemyndiggjøring	Gi trening, ressurser og støtte		Isenesett eksponering av de som jobber mot endringen
<i>Skap korttidsseire</i>	Planlegg for korttidsseire		Investeer ressurser og makt for å sikre korttidsseire	Feire og kommuniser tidlige tegn på fremgang
<i>Konsolider oppnådde resultater og produser flere endringer</i>	Oppretthold planen			Avhold revitaliseringsmøter
<i>Forankre nye tilnærminger i kulturen</i>	Knytt strukturen sammen med kulturen	Skap bred involvering i å utvikle kulturen		Sørge over fortiden, feire heltene fra det nye og del gode historier fra reisen

Kotter (1996) sine punkter er ikke vitenskapelig fundamentert, men bygger på hans mange års erfaring med endringer for mange større selskaper. Det er et av de meste refererte verkene innenfor endringsledelse.

Del III

9 effektfulle metoder i utviklings- og læringsarbeid

I denne delen vil først gå igjennom en del praktiske forhold som er viktig i organsasjonsutviklingsprosesser. Vi vil også ta med noen eksempler på isbryterøvelser. Deretter vil følgende effektfulle metoder i organsasjonsutvikling presenteres;

- Nominell gruppeteknikk
- Løsningsfokusert tilnærming (LØFT)
- World Café
- Søkekonferanse
- Open Space Technology
- SWOT- analyse
- Brukerorientert tjenesteutvikling
- Verdicollage
- Fremtidsbildet

Praktisk organisering av organisasjonsutviklingsprosesser

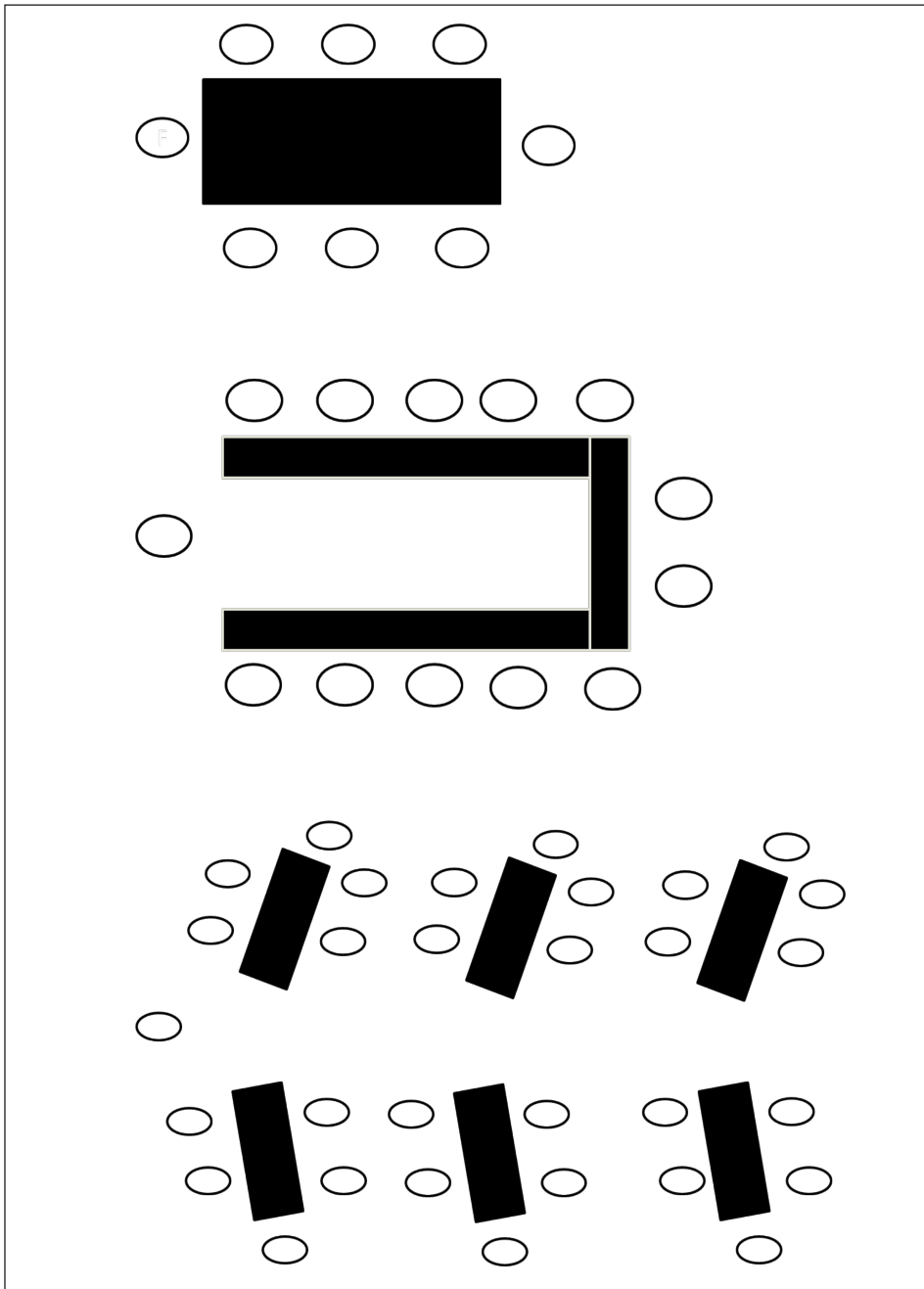
I utviklingsarbeid er det viktig å legge til rette for at deltakerne skal kunne bidra på en best mulig måte. Denne delen tar for seg små og store avklaringer som må være på plass for at det skal gå mest mulig sømløst. Disse avklaringene er også sentrale for hvilke muligheter og begrensninger det er i prosessene.

Det viktigste er de ytre rammene. Når er start og slutt og når og hvor lang er lunsjen. Det andre er antall deltakere. Til sammen danner dette grunnlaget for utarbeidelse av dreieboken for seminaret. Denne må du som fasilitator utvikle. Dreieboken er agendaen med

formål og tider, pluss noter til deg selv som fasilitator med viktige momenter å passe på og ivareta. Det er altså et detaljert manus for gjennomføringen. Noen oppdragsgivere vil kreve å se den. Det er bare rett og rimelig. Vi tenker at denne må uansett utvikles og at den uansett må kommuniseres med kunden. Det er en viktig kvalitetssikring og bidrar til å styre forventningen.

Rommene er gitt av organisasjonen man jobber for. Et annet forhold, som du som fasilitatorer heller ikke har kontroll med er møterommet. Enten stiller organisasjonen med egne rom eller så har de bestilt på et hotell. Det er uansett viktig å få rede på møterommets utforming. Det er lite vits i å planlegge å bruke en hestekoformasjon dersom det ikke er plass til det eller at det som er avsatt er et auditorium med fastmonterte stoler. Å finne ut hvilke muligheter det er i rommet, er helt klart viktig å få avklart. Vi anbefaler å besiktige rommet på forhånd. Andre ganger er det ikke mulig da utviklingsseminaret foregår i utlandet. Da blir dette gjort dagen før og vi synes ofte det er hensiktsmessig å plassere bord og stoler på egen hånd. Det tar ikke så mye tid og da får en det som en vil. En kan også selv sjekke for belysning og sikt mot tavla/ projektor. En kan også teste hvor godt lyden holder. Kan en unngå mikrofon, er det en stor fordel, men noen ganger må man ha det grunnet både antall deltakere og størrelse på rommet. Vi har også fasilitert prosesser der mange har vært hørselshemmet og da er selvsagt kravet til teleslynge viktig og at dette fungerer.

Et annet forhold er muligheter for inndeling i mindre grupper for diskusjoner dersom prosessen krever det. Hvilke muligheter finnes der? Med 50 deltakere med gruppe på 6-7 personer så kan dette være kritisk. Rommets utforming er gjerne dimensjonerende for hvordan man kan sitte. Men vi ønsker å vise de muligheter som finnes.



Figur 2. Ulike gruppeoppsett

Når det gjelder hvordan man sitter, så er det noe en som fasilitator må ha et bevisst forhold til og noe som også bør avklares med oppdragsgiver. Generelt er klasseromsinndeling mindre egnet da en sitter og ser på ryggen til vedkommende foran og en får en tradisjonell klasserominndeling. Utfordringen er at mange kjenner seg igjen i dette og kan innta en litt for passiv elevrolle. Et annet forhold som en av forfatterne så ved en skole var at lærerne satte seg i sine grupperinger. En lærer sa rett ut og uten filter; «Jeg skal ikke sitte med SFO!» Her måtte en gå inn og si at en var der for å ivareta skolens elver og at SFO og skoleansatte bidro på lik linje. Generelt sett er hesteko godt egnet. En kommer på linje, det blir ikke gruppedannelser. Alle er like synlige og alle ser det som foregår fremme ved tavla eller podiet. Skal en ha «world café» kan en like gjerne sitte ved cafébordene da all aktivitet foregår der. Ved en utviklingsprosess hadde vi ulike behov gjennom de tre dagene utviklingsseminaret foregikk. Vi landet på cafébord i fiskebeinsmønster. Det gav gode muligheter for deltakerne å se fremover (en tilpasset bare stolene), samtidig som en raskt kom inn i gruppediskusjoner og slapp forflytning. Som fasilitatorer kunne vi lett gå rundt og få en føling med hva som foregikk. Når diskusjonene var ferdige, kunne vi gå med mikrofon og hente ut essensen fra gruppenes diskusjoner som ble delt i plenum.

Hva trenger fasilitatoren å stille med?

Foruten en god dreiebok, så må man ha med seg;

- PC/Mac
- Minnepinner
- Eventuell egen projektor om det ikke er på et hotell eller at det ikke er i organisasjonens egne lokaler
- Skrivesaker til seg selv
- Skrivesaker til deltakerne (ikke stol på at folk har det med, ikke alle hoteller, konferanseaktører er like godt utrustet eller er flinke til å fylle etter)
- Gullapper

- Flipoverark/ eventuelt rull med gråpapir (det varierer gjerne hvor mye som henger ute og hvor mye som er tilgjengelig)
- Sprittusjer med ulike farger
- Tape (gjennomsiktig)
- Kamera (et godt mobiltelefonkamera holder som regel lenge i dag)

En utdypning er presentert i appendikset i denne boken.

Isbryterøvelser

Vi har tatt med noen isbryterøvelser som kan tjene som oppvarming til samlinger for å løse opp stemningen og inspirere til kreativitet og samhandling. Det er bare noen eksempler og her er det mulig å være kreativ. Vi har lagt vekt på øvelser som ikke er konkurransepreget. Dette er ikke galt i seg selv, men konkurranser kan gjerne skape avstand og polarisering av grupper og en følelse av "vi og dem". Dersom det derimot er et poeng at en organisasjon må bli flinkere til å konkurrere og det er et mål i seg selv og utvikle, så kan konkurranser være bra å ha som oppvarming.

Det viktigste er at slike isbryterøvelser har et klart pedagogisk formål slik at det leder opp mot det man skal igjennom. Det er selvsagt også muligheter til å legge opp øvelser underveis for å skape et lufteområde. Men vår erfaring er at det er best å legge inn i starten.

Vi har tatt med fire øvelser som eksempler

- **Det kreative kjøleskap**
- **Papirflyutvikling**
- **«Tiny teach»**
- **Spaghettitårn**

Vi mener at det er svært viktig at øvelsene settes i en sammenheng. Vi mener også det er viktig at det er fokus på at ingen føler seg på siden eller settes i en litt ekkel situasjon. En tidligere kollega av en av forfatterne var en gang på samling som deltaker. Der ble han

utstyrt med en kjeledress med masse rare lapper og ting festet til kjeledressen. Han gikk gjennom byen med ung instruktør. Folk så på ham og pekte og lo. Da han kom tilbake etter noen timer i byen, spurte han instruktøren om formålet.

Svaret var: "Var det ikke kult, da"?

Det kreative kjøleskap

Formål: Demonstrere brainstorming individuelt og i gruppe. Den er godt egnet til å skape engasjement i grupper og er en fin "icebreaker". Kreativt kjøleskap demonstrerer forskjeller i prestasjoner mellom beste individ og gruppe. Det presiseres til slutt at det ikke er konkurransen som er poenget, men forskjellen mellom det individet presterer og det som det kollektive presterer.

Utstyr: Penn og papir, flipoverark, tusjer og tape.

Individuell del: Du skal nå alene skrive ned så mange som mulig alternative bruk av kjøleskap. Tid til disposisjon er 4 minutter.

Instruktør passer tiden og melder 1 minutt igjen og et halvt minutt igjen. Poenget er å skape litt stress og nerve.

Når tiden er ute spør instruktør hvor mange forslag den enkelte har godt synlig på tavle eller flipoverark. Bare tallet skrives ned, ikke forslagene.

Gruppeoppgave: Deltakerne går sammen i grupper og skal i fellesskap komme frem til så mange forslag som mulig. Alle forslagene skrives ned på flipoverark. Tid til disposisjon er 10 minutter.

Når tiden er ute så henges forslagene opp med tape i lokalet. En representant for hver gruppe leser opp alle forslagene. Antall forslag telles opp. Applaus etter hver presentasjon.

Poeng: Gruppene vil gjerne komme frem til mange flere forslag enn summen av de enkelte forslag som de brakte med seg inn i gruppen. Instruktør påpeker at en del av forslagene har blitt til som følge av gruppeprosessen.

Papirflyøvelse

Dette er en morsom og praktisk øvelse som krever et litt stort rom uten hindringer (stort møterom, foaje, gymsal etc.) en pakke med A4 ark, målbånd og et skjema til registrering av lengde.

Alle deltakerne får hvert sitt A 4 ark og beskjed om å konstruere et papirfly som skal fly lengst mulig.

Deltakerne går sammen to og to og den ene sender papirflyet fra en startstrek mens den andre registrerer hvor langt spissen av papirflyet når. Alle kan kaste med en gang uten å vente på tur. Det kan være greit å la målbåndet være strekt ut og at instruktøren verifiserer lengden. Instruktøren noterer alle lengdene. De eksempelvis fire beste av en gruppe på 30 plukkes ut som sjefsdesignere. De får hver sin gruppe og skal lære bort konstruksjon og teknikk til de andre i gruppen. Alle kaster på nytt.

Poenget her er å dokumentere forbedringer i flyvelengde og se dette i relasjon til læring og utvikling i fellesskap.

«Tiny Teach»

Dette er en fin øvelse som krever at deltakerne er forberedt på forhånd. Alle skal ha tenkt igjennom noe praktisk som man kan ta frem og lære bort under denne øvelsen. Poenget er at alle har ressurser som kan læres bort. Det er også en fin anledning til å bli kjent med andre sider ved en kollega. Man går sammen to og to og lærer bort til hverandre.

Spaghettitårn

Dette er en mye brukt kreativ øvelse. En deler inn i grupper på maksimum 4-5. Hver gruppe får utdelt en pakke spaghetti og en pose med marshmallows. Oppdraget er å lage det høyeste tårnet innenfor en ramme på 15 minutter. Her er poenget kreativitet, lagarbeid og felles forståelse. Men det er klart at dette er en øvelse som får frem konkurranseelementet og der deltakerne kan bli for opptatt av dette.

Det høyeste tårnet som står vinner. Men det går også an å rose de ulike tårnene. Det viktigste er allikevel at instruktøren kan speile litt tilbake i gruppeprosessen om det er noen gode positive poenger som kommer frem.

Oppsummering av isbryterøvelser

Vi kunne ha skissert mange flere, men det er ikke noe poeng i denne sammenheng. Det som er tatt med er ment som illustrerende eksempler. Isbryterøvelser bør ha et formål, mening og settes inn i kontekst. Vi synes det er viktig med isbryterøvelser som inkluderer slik at alle deltar. Vi har her skissert noen få for å illustrere.

***Gode isbryterøvelser:
Klart formål+ Oppvarming+ Samsvar med kontekst***

Oppsummert kan en si at isbryterøvelsene er til for å varme opp deltakerne og skape en tilhørighet. I tillegg vil f.eks. «tiny teach» og «papirflyøvelsen» være gode om tematikken er læring. Da kan man ta med seg noen felles erfaringer i prosessen videre.

Nominell Gruppeteknikk

Nominell Gruppeteknikk (NGT) er en effektiv måte å få frem ideer samt å vurdere styrken i dem. NGT er en brainstormingsøvelse, men med mer struktur og tydelige regler for hva som skal skje uten at det demper kreativiteten. Til slutt kommer man frem til en prioritert liste som man går videre på å jobbe med. Metoden kan beskrives slik:

1. Definering av problemet
2. Generering av ideer
3. Opplisting av ideer i fellesskap
4. Kort klargjøring av ideer, meningsutveksling og diskusjon
5. Stemmegivning
6. Prioritering og avklaring veien videre

Metoden er veldig velegnet som en metode på egne bein. Men en kan også benytte elementer slik en start i eksempelvis en søkekonferanse. Vi vil også anbefale at ulike prosesser slik som søkekonferanser og SWOT- analyser blir gjenstand for stemmegivning (5) og prioritering og avklaring for veien videre.

1. Definering av problemet

Dette er viktig fordi det setter rammene og kan brukes til å eventuelt korrigere kursen i fase 4. Noen ganger er oppdraget gitt. «Jeg gir dere som sjef i oppgave å komme frem til hvordan vi lettere skal bedre responstiden på kundehenvendelser» eller vi ønsker «forbedre arbeidsmiljøet». Andre ganger kan det være en arbeidsgruppe som selv ønsker å bestemme retning for faglig utvikling. Da kan oppdraget være mer åpent og en kan velge og gjøre noen forutsetninger og avgrensninger. Poenget er uansett at man som gruppe er enige om, enten mandatet man er gitt eller det man som gruppe ønsker å oppnå.

2. Generering av ideer

Dette er en fase der en som fasilitator må være nøye eller at om man ikke har fasilitator slik at selvjustisen er stor. Det sentrale her er at man åpner opp og at kommentarer eller vurderinger eller evaluering ikke er tillatt. Dette er en regel som må tydelig kommuniseres og eventuelt gjentaes om noen bryter regelen.

Vi anbefaler at hvert medlem får tid for seg selv til å tenke og reflektere. I tillegg skrives ideene, stikkordene ned på gullapper. Dette må forsterkes av den som leder sesjonen. Poenget er at denne fremgangsmåten gjør følgende:

- Det gir rom for å tenke
- Å skrive ned noe som skal legges frem forplikter

Faren er ellers at noen begynner å komme med ideer, gjerne de som fra før kommer med ideer og som er vant til å snakke. De stille og innadvendte inntar gjerne sin vante rolle også. Starter man med ideer fra en side av rommet vil gjerne ideene «tørke ut mot slutten» og man får kommentarer som «*Jeg er enig i det som er sagt før, det meste er sagt*» Eller: «*Andre har mer kunnskap og min mening er ikke viktig*». etc. Vi har svært gode erfaringer med å skrive ned på lapp. Noe som tilsynelatende er likt er faktisk *vesentforskjellig*. Hun som tenkte på «arbeidsmiljø» tenkte først og fremst på en hyggelig kantine, mens kollegaen tenkte hvordan en som kollega prater med hverandre.

En kan gjerne her legge inn en summing to og to for at folk skal begynne å dele og formidle.

3. Opplisting av ideer i fellesskap

Her inviteres alle til å komme med gullappene sine og henge de opp og kort si hva en hadde tenkt. Vi liker å bruke en tavle eller vegg da folk får beveget seg opp og en får kontroll på gullappene. En kan gjerne få alle til å reise seg først og så gå bort etter tur. Når det kommer på veggen så er lappene synlige. Igjen er det ikke lov med kommentarer eller evaluering.

4. Kort klargjøring av ideer, meningsutveksling og diskusjon

Denne fasen er til oppklaring og ikke til diskusjon over den ene eller den andres forslag sin godhet. Hjelp hverandre til å forstå og klargjøre og bygg gjerne på hverandres ideer. En kan også som fasilitator bidra med tolkningen og flytte på gularkene så de henger samlet. Dette kan være en strukturering og kan si noe om styrken i de ulike ideene. En kan ha 20 forslag der eksempelvis 5 handler om kommunikasjon i en eller annen form. Når gruppen føler at de er klare, er det tid for stemmegivning. Om gruppen er veldig enige og at det visuelt er klart at noe skiller seg ut, så kan en bestemme seg for gå ut i fra dette. Men da må det tydeliggjøres. Vi anbefaler at dette gjøres kun unntaksvis da dette gjerne fører til at sterke stemmer får gjennomslag. Et annet element er at en mange ganger kan snakke mye om en sak uten at nødvendigvis enighet eller en klar og omforent beslutning er nådd (Steiro, 2006).

5. Stemmegivning

Antall stemmer fordeles selvsagt likt. En kan velge å si at en person er en stemme. En kan også velge nominering av stemmene og gi alle 3 poeng som skal fordeles. Man kan gi 3 poeng til et tiltak, eller si at man har en 3 poeng der en skal fordele de likt. Dette gjøres individuelt ved hjelp av post-it flags eller «solgt» klistremerker som en ser brukt på kunstutstillinger. Vi anbefaler et nomineringssystem der deltakeren selv kan velge å bruke alle tre stemmepoengene eller fordele de da dette bedre får frem styrken, men også variasjonen.

6. Prioritering og avklaring veien videre

Stemmegivningen gir noen føringer. Men den sier også noe mer om mangfoldet enn hva man gjerne får ved en flat stemmegivning- en kvinne/mann- en stemme.

Det kan allikevel være lurt å få til diskusjon og ikke minst avklare veien videre. Her kan en tiltaksplan være til god hjelp (se appendiks). Vi anbefaler også en helhetlig gjennomgang. Det kan være at det som har fått mest stemmer er veldig viktig, men at forslag nummer 2

anses som nesten like viktig, men haster mer i tid. Slike betraktninger må også komme med. Det er også viktig at den som er fasilitator tar en sjekk om det er noe som ikke har kommet frem.

Det må tydelig kommuniseres hva man går videre med og om det er noe gruppen ikke går videre med. Vi anbefaler at dette dokumenteres og der poengsum listes opp. Noen ganger er det ikke opp til gruppen å bestemme, men skal sendes videre til leder for å få lederens vurdering. Da er det viktig at dette er ordentlig dokumentert.

Problemet er ikke løst i denne sesjonen, men man har fått frem ideer på en god måte og har en ide om hva som er viktigst og hva som må gjøres først. En har en retning for å jobbe videre med ideene.

Metoden er godt egnet i kombinasjon med andre metoder. Å snakke mye om noe, gjør ikke nødvendigvis at en enes om noe (Steiro, 2006). Stemmegivning gir et kvantitativt innspill. Individuell stemmegivning gjør at noe som man i utgangspunktet ikke tenkte var så viktig, ender opp som forslag nummer en. Det er nettopp fordi det ikke nødvendigvis er sammenheng med hva en snakker mest om og hva man mener er viktigst.

Løsningsfokuset tilnærming (LØFT- metoden)

Denne har sitt utspring fra «appreciative inquiry». På norsk er det kjent som løsningsfokuset tilnærming (LØFT) og gjort kjent av Johnsrud Langslet (1999; 2002).

Et sentralt poeng er hvordan vi stiller spørsmål har en betydning for våre opplevelser. Problem og negativitet forsterkes gjerne om vi bruker et negativt språk. Hvordan du stiller spørsmål og rammer det inn kan ha stor betydning (Steiro, 2006). Et viktig premiss er derfor at man må rette samtalen inn mot det man ønsker, fremfor det man ikke ønsker (Johnsrud Langslet, 2002). Man retter heller fokuset mot aktørenes styrker, fortrinn og kvaliteter. Språket er et sentralt virkemiddel for å få til dette.

Det er 8 sentrale kjennetegn ved LØFT. Disse er:

- Du trenger ikke forstå problemet for å løse det
 - Det finnes både problem og Ikke-problem
 - Det vi tror, påvirker det vi leter etter og snakker om
 - Språk skaper virkelighet (også hos deg selv)
 - Adferd som gis oppmerksomhet, gjentar seg
 - Små endringer skaper større endringer
 - Endring er uunngåelig og stabilitet er en illusjon
 - De(n) saken gjelder – vet best
- Johnsrud Langslet (1999)

Johnsrud Langslet (2002) skriver at det er en misoppfattelse ved LØFT at man ikke skal snakke om det som er negativt. Poenget hennes er heller hvordan man snakker om det og griper an problemene.

«Fokus på det som virker, er et sentralt element i LØFT- arbeidet. Mange som har forsøkt, har erfart at problemer løses raskere ved å lete etter og legge fokus på det som virker, framfor det som ikke virker». (Johnsrud Langslet, 2002:46).

Tabell 7 Sentrale forskjeller mellom problemfokus og løsningsfokus

Problemfokus	Løsningsfokus
Hva er problemene?	Hva ønsker vi? Hvordan skal vi vite at problemene er løst?
Hva er årsakene til problemene?	Hva skjer allerede av det vi ønsker? Når er problemene mindre eller borte? Hva gjøres annerledes da?
Hvorfor får vi ikke dette til?	Hvorfor får vi til det vi får til?
Hva er blitt verre?	Hva er blitt bedre (på tross av at noe er blitt verre?)
Hvorfor er det blitt verre?	Hvorfor er det blitt bedre?
Hvem har skylden for forverringen?	Hvordan har vi klart å skape forbedringene? Hvem har gjort hva klok?

(Johnsrud Langslet, 2002:73)

Det er ofte en vanlig misoppfattelse at LØFT ikke skal ta tak i problemer, eller at LØFT handler om «å tenke positivt og bare positivt og det alltid». Det stemmer ikke. Det handler heller ikke om å finne løsninger med en gang. En ser gjerne ofte at dersom man går for direkte på å spørre etter løsninger, så tar gjerne mennesker tak i det som ligger nærmest. Utfordringer med kommunikasjon, blir gjerne «løst» ved at «vi må kommunisere mer». Dette uten å reflektere over at det kanskje er i selve kommunikasjonen eller måten man kommuniserer på som er problemet (Steiro, 2006).

Det handler heller ikke om å plassere ansvaret på noen. Samhandlingsaspektet er derfor svært viktig i LØFT- tradisjonen. Johnsrud Langslet understreker viktigheten av at løsninger er et felles anliggende og ansvar.

Det er viktig å få organisasjonsmedlemmene til å beskrive hva som er utfordringene og hva som er ønsket situasjon. Det er viktig å bruke god tid som konsulent og undersøke dette. Erfaringer er at det tar tid å få frem det som kalles nøkkelord. Nøkkelord er ord som har en spesiell betydning. Vår erfaring er at dette kommer etter hvert så en prosess som gir rom og som rommer refleksjon er sentral. Et annet forhold er at nøkkelordene gjerne gjentas ofte i en samtale.

Eksempler på nyttige LØFT- spørsmål:

- ***Mirakelspørsmålet***
- ***Unntaksspørsmålet***
- ***Skalaspørsmålet***
- ***Mestringsspørsmålet***
- ***Spørsmål om fremskritt***

Mirakelspørsmålet

Dette er et hypotetisk spørsmål og inviterer til å skissere hvordan en framtid uten problemene ser ut. Mirakelspørsmålet er spesielt nyttig når et medlem eller organisasjonen ikke ser noe vei ut av uføret. Dette er god hjelp for å få løftet blikket, men det kan være vanskelig, særlig om man har levd med problemene og håpløsheten lenge. Men det bidrar til at problemeieren begynner å se for seg og beskriver en ønsket endring.

«Tenk deg at du legger deg for å sove. Siden du sover, får du ikke med deg når mirakelet har skjedd. Hva er det første tegnet på at mirakelet har skjedd?»

Still oppfølgingsspørsmål som:

«Hva mer har skjedd».

«Når du merker at mirakelet har skjedd

- Hva gjør du da?
- Hva gjør de andre?»

Unntaksspørsmålet

Her handler det om å fokusere på unntak fra problemet- eksempler eller situasjoner der problemet ikke var tilstedeværende eller borte.

«Gi et eksempel der det fungerte veldig bra»

- Hva skjedde?
- Hva var annerledes den gangen?
- *Hvem gjorde hva forskjellig?*

Her handler det om å få frem gode og som Johnsrud Langslet (2002) kaller «tykke beskrivelser». Det er å få frem hva som gjøres av kloke grep i situasjoner hvor utfordringene er mindre tydelige.

Her kan man stille spørsmål om det er mer av slike løsninger som kan få problemet bort. Dersom partene bekrefter dette, så kan dette forenkle endringsprosessene. En kan bruke noe som man allerede tror fungerer. Dersom det er bekreftende kan en stille spørsmål som;

- Hvor stor tro har du på å gjenta det som har fungert?
- Hva må til for at du skal klare det?
- Hva vil bidra til at andre gjør det samme?
- Hvordan vil andre merke at du fortsetter med å gjøre de riktige tingene?

Dersom partene svarer benektende om det er ønskelig med å gjøre mer av det som har vært gjort smartere før, så må man vinkle det noe annerledes. En må da stille spørsmål om hvilke andre ting som kan fungere. Det vil være naturlig å bruke brainstorming som verktøy. Tilsvarende kan det for så vidt også være lurt om medlemmene allerede tror de har løsningene, for at selv om de har tro på noe som har fungert tidligere, ikke skal låse seg kun til det. Det kan være viktig å få frem en refleksjon så man i større grad unngår enkeltkretsløsninger. Organisasjonsutvikling handler om at mennesker hjelpes til å se flere valgmuligheter de står overfor.

Skalaspørsmål

Skalaspørsmålene er viktig i LØFT- metoden. I korthet går de ut på å:

- Får frem en vurdering av dagens situasjon
- Velge ut og konkretisere ønskemål
- Identifisere situasjoner hvor man allerede har fått til noe av det man ønsker

Vi kan bruke et eksempel fra et trinnteam på en skole. De ønsket å bruke tiden på møter mer effektivt og fokusere på hva de gav oppmerksomhet til.

Skalaspørsmålene går fra 0-10.

- På en skala fra 0-10, der 0 står for samarbeidet i teamet, som ikke oppfyller noen av ønskene, og 10 står for et teamsamarbeid der alle dine ønsker er oppfylt, hvor vil du plassere deg.

Vi lot hver enkelt lærer på trinnet reflektere og skrive ned på gullapp først. Vi hadde tegnet skalaen på flipoverark som var tapet opp. Så kom lærerne opp og satte sine lapper på skalaen.

Sentralt til hver enkelt deltaker var å stille spørsmål som:

- Hvorfor plasserte du deg der, og ikke lavere?
- Hvor på skalaen må du være for at det er godt nok?
 - Hva er de konkrete tegnene på at det er godt nok?
 - Hva er annerledes?
 - Hvem gjør hva forskjellig?
- Hva er det høyeste dere har vært på skalaen?
 - Hva var annerledes?
 - Hvem gjorde hva forskjellig?
 - Hva gjorde andre forskjellig?
 - Hva gjorde du forskjellig?
 - Hva er forutsetningen for å skape flere slike situasjoner?
 - Hvor høyt på skalaen er det realistisk å komme?

Også her er oppfølgingspørsmålene viktige:

- Hva mer?
- Hvilke andre ting?

Skalaspørsmålene er viktige på flere områder.

- Det gir en umiddelbar og konkret bilde på hvor man står
- Det gir et bilde på hvor gruppen står
- Det gir et tydelig bilde på hvor man er, hva som er ønskelig og hva som er det ideelle og da er det ikke sikkert at det er så mange skritt opp på skalaen som er nødvendig.
- Selv om man plasserer seg lavt og gir en 3- er, så kommuniserer det at utfordringene er store. Men en får utforsket hvorfor en ikke har plassert seg lavere. Dette kan også gi indikasjoner på mulige løsninger.
- Plasserer en seg på en 6- er, så er man litt mer enn passe fornøyd. Her kan man også ta tak i at det er så høyt og ikke en 1 eller 2.
- En 8- er kan få frem gode historier på hva som skal til for å fungere.

Vår erfaring er at i grupper så vil en få frem en stor rikhet. Det er sjelden at hele gruppen plasserer seg veldig lavt eller veldig høyt.

Mestringsspørsmål

Litt avhengig av situasjon, så er det ikke alltid at mirakel-, unntaks- og skalaspørsmålene fungerer. Det kan være der mennesker har vært utsatt for store belastninger og der man har en følelse av resignasjon. Mestringsspørsmål er da bedre egnet til å skape håp og optimisme. En kan bruke skalaspørsmål, men eventuelt også være forberedt på å bruke en minusside. Mirakelspørsmål er mindre egnet i starten. Mestringsspørsmål fokuserer mer på hva vedkommende faktisk har grei. Det er viktig at fasilitator hjelper og anerkjenner problemene vedkommende har stått oppe i.

- Hvordan har du greid å komme deg igjennom dagene?
- Hvordan har du greid å holde motet oppe?

- Hva forteller det om kvalitetene dine?
- Du har greid å komme til denne samtalen og legge ut om utfordringene dine.

Det handler om å anerkjenne det vedkommende gjør samtidig som man gjør vedkommende oppmerksom på strategiene han eller hun bruker. Man kan også hjelpes til å se andre tiltak og mulige strategier.

Fremskrittsspørsmål

Innenfor LØFT- tradisjonen betraktes det som nyttigere å forklare fremskritt fremfor å analysere tilbakegang. Men en ser at samtaler i ulike organisasjoner gjerne dreier seg om problemene og årsaken til problemene. Det er ikke galt i seg selv, men problemet er at en gjerne dveler for mye over dette og at det blir et skjevt bilde som gjerne også kan virke selvforsterkende.

Spørsmål som: «Hva har blitt bedre?» er helt sentralt innenfor denne tradisjonen og tankesettet.

Ved å fokusere på forbedringer, blir aktørenes unike bidrag konkretisert og anerkjent. Det bidrar til å gjøre menneskene mer bevisste på det som faktisk fungerer. Det kan i sin tur også bidra til at denne adferden gjentaes og forsterkes.

Nyttige punkter og nyttige spørsmål å stille

Johnsrud Langslet (2002) oppsummerer følgende sentrale punkter i LØFT- metodikken. Punktene er forkortet av oss.

- Definer mål
- Formuler små konkrete og realistiske mål
- Skisser alle gevinstene av at alle målene blir oppnådd
- Registrer og kommenter det medarbeiderne gjør som er i tråd med målene
- Bevisstgjør alle at «de som eier problemet, har svaret på løsningen»

- Se etter, kommenter det som virker og de fremskrittene du ser
- Finn ut av hva som har virket og gjør mer av dette

Etter Johnsrud Langslet (2002:134)

Steiro (2006) skriver at god og effektiv kommunikasjon handler om både gode teknikker, men ikke minst også gode holdninger til andre. Han trekker videre frem følgende råd for god kommunikasjon:

- Still åpne spørsmål
- Responder på ideer fremfor personer
- Bygg på andres ideer og tanker
- Undersøk hva du hører og spør gjerne etter mer konkretisering og eksemplifisering
- Ikke avbryt. Vent til den andre har snakket ferdig. Still deretter spørsmål.
- Involver alle
- Fokuser på ord, toneleie og kroppsspråk
 - Hva er konsistent, hva er ikke konsistent?
- Vær konstruktiv

(Steiro, 2006)

Kommunikasjon og måten man kommuniserer er sentralt i LØFT. Siden språket ikke er nøytralt, er det viktig å være bevisst på hvordan vi kommuniserer og ikke minst hva vi fokuserer på. Johnsrud Langslet (2002:134) gir disse gode LØFT- spørsmålene:

- Hva er de aller første små tegnene på at problemet er løst?
- Hvilke konkrete forandringer ønsker du skal skje?
- Hvordan vil du merke at problemene er løst?
- Hva vil du merke det på?
- Når du merker det, hva vil du gjøre som du ikke gjør så mye av i dag?
- Hva vil andre gjøre annerledes når problemene er løst?

- Hva er den aller første lille hendelsen som allerede i morgen vil fortelle deg at problemene er i ferd med å bli løst?
- Nevn noe betydningsfullt du ønsker skal skje i neste måned og som vil fortelle deg at problemet vil bli løst.
- Kan du huske en situasjon hvor problemene var litt mindre- eller kanskje helt fraværende?
- Hva var annerledes da?
- Hvem gjorde hva forskjellig?
- Hva gjorde du annerledes?
- Hva var det kloke i å gjøre akkurat slik?
- Hvorfor var det klokt å gjøre det slik?
- Vil det bidra til løsning å gjøre mer av dette i den nåværende situasjonen?
- Hva er forutsetningene for å gjøre mer av det som virket den gangen?

Johnsrud Langslet (2002:134)

Målformuleringene i LØFT kjennetegnes ved at de er konkrete og små og fokuserer på relasjoner og prosesser: Man skal videre unngå at målene handler om at en person skal endre seg.

Tabell 8 Beskrivelse av gode mål i LØFT

De er	De beskriver
Små	Relasjoner
Realistiske	Prosesser
Konkrete	Nærvær av noe, ikke fravær
Viktige	Begynnelsen på noe, ikke slutten

Oppsummert kan man si at det er flere gevinster ved å bruke LØFT. En stor fordel er at man ikke må bruke hele spekteret ved metoden. Johnsrud Langslet (2002) peker på at det mulig å bruke

elementer av metoden. Selv har vi brukt det som en hovedmetode eller i kombinasjon med andre organisasjonsutviklingsmetoder. Metoden bidrar til å fokusere på de ressursene man har til å gjøre en forandring. Man forankrer endringen i det man gjør og ikke for mye i det man ikke gjør. Løsning henger ikke nødvendigvis sammen med hva som er problemet. Løsning og mål er det samme- det som er eller gjøres annerledes når problemet er løst. Metoden bidrar til at det som faktisk virker også trekkes frem og en kan oppleve en stolthet over dette. LØFT er en god samhandlingsprosess da alle får delta og der alles avkrysning på skala teller likt. Det skaper involvering og et aktivt eierskap til å bidra i fortsettelsen.

Registreringsoppgaver

- Legg merke til ting som skjer som dere ønsker skal fortsette å skje
- Legg merke til forhold som gir dere håp om at noe vil endre seg
- Legg merke til tegn på et hakk opp på skalaen

”World café”- konsensusbygging rundt kafébord

Dette er en svært mye brukt metode. Utspringet er at man ønsker mest mulig involvering fra alle deltakerne samtidig som ikke skal bli for bundet av gruppen. Man observerte fra konferanser at det var livlige diskusjoner i pausene. Men under foredrag eller i plenum, så var det noen som snakket. Steiro (2006) peker på at kommunikasjonsmønster gjerne setter seg raskt og at de reproducerer seg. Det kan være vanskelig å bryte ut av mønsteret.

Verdenskaféen tar som utgangspunkt at man skal aktivere flest mulig. Senese (2009) peker på at ordet verdenskafé gir en positiv konnotasjon. *«Jeg tenker på en kafé i Paris, med små, intime bord og en avslappet atmosfære. Livlige ideer flyr rundt. Alle deltar aktivt. Entusiasmen stiger etter som nye ideer og innsikt oppstår»* (Senese, 2009:214).

Verdenskaféen er en meget godt egnet metode på egne bein eller som en del av andre metoder i organisasjonsutvikling.

Slik vi ser det har metoden følgende fortrinn:

- Fokus på et område
- Idémyldring
- Deling og utveksling
- Konsensusbygging

Startpunktet kan være et faginnlegg der fagpersonen gir deltakerne en utfordring som skal diskuteres. Et eksempel på dette kan være f.eks. hvordan balansere hensyn til brukermedvirkning kontra det som er beste praksis. Det kan gjerne være utfordringer som da er kompliserte og der dialogen og refleksjonen i grupper er viktig. En annen inngang kan være at en organisasjon ønsker å bedre arbeidsmiljøet. En vil ofte se at startpunktet blir noe forskjellig gjennom en idémyldring og det er også meningen. Igjen så anbefaler vi bruk av gullapper som en innledning.

Gullapper har den fordel at de skaper:

1. Refleksjon
2. Forpliktelse til det skrevne
3. Sier noe om styrken når alle gullapper er på bordet

Lokalet organiseres som kafébord med 4-5 stoler ideelt sett. Det er blitt identifisert at dette er hensiktsmessig gruppestørrelse når komplekse problemstillinger skal diskuteres og det skal fattes beslutninger. En tilstreber å ha det så koselig som mulig.

Det utpekes en kafévert som passer på at reglene følges og at nye gjester ved bordet taes i mot på en ordentlig måte. Å være kafévert er ikke krevende, men det er viktig at dette er avklart på forhånd og at kafevertene er forberedt og ikke pekes ut der og da.

Bordene dekkes av gråpapir og tusjer. Hver enkelt reflekterer over oppgaven og skriver det ned på gullapper. Så deles det. Gruppen tegner ned og forklarer og utveksler synspunkter. En skal gjerne ikke fokusere for mye på løsninger i denne fasen. Men la de gjerne bruke litt tid på å komme i gang. Fasilitatorene går rundt og serverer kaffe og lytter til diskusjonene. Når gruppene er kommet godt inn i det, så er det tid for bytte. Kaféverten blir sittende ved bordet. De andre går til et nytt kafébord. Kaféverten oppsummerer hva som er blitt diskutert tidligere. De nyankomne ledes inn i tankegangen samtidig som de oppmuntres til å gi innspill. De føyer kanskje til noe eller kommer med nye elementer. De har kanskje fokusert på mye av det samme eller noe helt annet ved sitt bord. Det byttes etter hvert etter fasilitators henvisning. Her er lytting sentralt på hvor gruppene er. Det roteres igjen og nye innspill mottas og utveksles. Til slutt kommer man tilbake til sitt opprinnelige bord og får av sin hjemlige kafevert en oppsummering. Basert på dette skal gruppen nå identifisere tiltak eller oppsummere det viktigste som er kommet frem.

Det deles i plenum fra de ulike bordene. Dette kan, men må ikke, gjøres av kafévert.

Vi bruker å si at størrelsen på bord og hvor mange deltakere som er med er avgjørende for hvor mange rotasjoner som er både mulig og ønskelig.

Er det en avdeling med 20 mennesker kan man ha 4- 5 bord. 4 kan bli litt for lite. Da er det et poeng at alle har vært på alle bordene. Er det større grupper, så må man begrense roteringen av tidshensyn og at man ikke skal slite ut deltakerne. Som en tommelfingerregel kan man si følgende:

1. Idégenerering av en definert gruppe
2. Rotasjon
3. Rotasjon
4. Rotasjon
5. Tilbake til sin opprinnelige gruppe for oppsummering og identifisering av tiltak

Vi har brukt både å sende gruppene til hver av bordene. Men en kan også instruere deltakerne til enkeltvis å gå til et nytt bord. Her er det både fordeler og ulemper med begge deler. Men det er viktig å være bevisst på hva man kan oppnå og ikke med å ha en definert gruppe som vandrer rundt.

Fordelen med en definert gruppe er at gruppetilhørigheten gir trygghet. Man er med rundt som en gruppe. Ulempen er at gruppen fremstår som veldig sterk og lite lyttende på de andre bordene. Fordelen med at medlemmene velger fritt (mellom fase 1 og i dette tilfelle fase 5) er at det bryter opp det etablerte og gir rom for mulig flere interaksjoner og mer dynamikk. Dersom det er et mål at dagen også skal brukes til å styrke gruppetilhørighet, så vil dette svekkes. Det er ingen fasit på dette, men forhold som man må vurdere.

Metoden kalles gjerne for en konsensusmetode eller sammenfallende metode, da interaksjonene gjør at resultatene ikke spriker veldig. Man påvirker hverandre, bygger på hverandres ideer og blir inspirert. Det er en enkel og effektiv metode som skaper mye energi i gruppen. En kan bruke det som metode på et totimers avdelingsmøte, som

Søkekonferanse

Søkekonferanser er en av de mest brukte metodene innen organisasjonsutvikling der medvirkning av deltakere er sentralt. Kort fortalt er intensjonen å kombinere beskrivelsen av et problem, finne løsninger for en ønskverdig fremtid og deretter finne strategier og tiltak for å komme dit (Levin, 2009). Søkekonferansen er deliberativ i den forstand at alle får delta på like vilkår. Hierarki søkes og brytes ned og lederen deltar på lik linje. Igjen handler det om å bryte ned det etablerte kommunikasjonsmønster. (Levin 2009b) peker på at deltakerne får vist seg frem på en ny måte.

Søkekonferansen kjennetegnes av tre faser:

1. Problemformulering
2. Diskusjon
3. Identifisering av tiltak og vekting av disse

Vi har kjørt mange søkekonferanseprosesser og de har både variert i omfang med antall deltakere og tid til gjennomføring. Vi opplever at det er rom for fleksibilitet. I en del miljøer er det gjerne solgt inn som den «ene rette måten å gjøre det på». Levin (2009) deler ikke dette synet og vi er enige med ham når han skriver at det er de «... de konkrete utfordringene som må gi føringer for hvordan de aktuelle læringsarenaene skal designes» (Levin, 2009:172). Søkekonferanse kan involvere svært mange mennesker. På det meste har vi hatt 70 deltakere, men det er muligheter for at flere deltar. Levin (2009) anbefaler at søkekonferansen går over to dager. Det er ikke noe absolutt i dette, men poenget hans er å få en refleksjon og pust i bakken mellom slagene. Spesielt er denne pausen gunstig for fase 3. Vi er enige i at det er en stor fordel å la det gå over to dager. Ofte vil organisasjoner reise bort på samlinger og da har man kvelden til disposisjon og bortreiseseminar har den fordelen at man da ikke tar med seg de oppgavene man har hjemme. Dersom organisasjonen reiser bort, opplever man ofte gode samtaler og refleksjoner på kvelden selv om dette ikke er en del av et program. Det går også fint å kjøre søkekonferansen på en dag, men avslutningen må planlegges mer nøye og en må være forberedt på at etterarbeidet

taes mer umiddelbart. Men som vi også skal se, så er det tiden etter søkekonferansen som allikevel er den mest kritiske. Å kjøre søkekonferanse over to dager gir mer fleksibilitet og rom for refleksjon.

I en søkekonferanse deltar alle som er i den aktuelle avdelingen eller organisasjonen om den ikke er for stor. Er det en organisasjon med over 150 ansatte blir det en annen logikk og en må tenke utvelgelse. Skal andre organisasjoner i regi av det offentlige som frivillige lag være med, må man være nøye med at alle som er interessenter er invitert og inkludert. Om alle har mulighet og lyst til å stille er en annen sak. Men en ser her fort at det å invitere til søkekonferanse over to dager fort vil ekskludere noen. Frivillige må gjerne få fri fra daglige jobber eller stille på fritiden. Det er også da et poeng at det går geografisk nært der flest er. Alternativet er da at de som deltar frikjøpes, men det er det ofte ikke økonomisk rom for. Det er også ønskelig at de som stiller, stiller på grunn av engasjementet og interesse fremfor et økonomisk initiativ. Her handler det om å ha en god dialog med oppdragsgiver om målgruppen og hva en skal oppnå og hvordan. Levin (2009) anbefaler at man oppretter en stab til gjennomføringen. Vår erfaring er at det er like viktig med en stab ikke bare til gjennomføringen, men også til planleggingen og etterarbeidet. Det er ledelsen for en organisasjon som alltid vil være oppdragsgiver, men vi rådgir organisasjoner å ha med fagforeninger, AMU og brukerrepresentanter inn i staben. Dette for å sikre bredest mulig forankring slik at det er «vår» fremfor «noens» prosess.

Vi skal beskrive fasene litt mer inngående i fortsettelsen.

1. Problemformulering

En søkekonferanse trenger en innramming og en retning. Lederen for en organisasjon eller en rådmann eller ordfører ønsker velkommen og rammer inn temaet. Eksempelvis: *«I dag skal vi ha fokus på arbeidsmiljøet»*. Eller; *«Vi ønsker å forbedre trafikksikkerhetsarbeidet i vår kommune og trenger innspill både på å identifisere farer og løse disse»*. Det er også viktig at autoritetspersonen sier noe om hvordan tiltakene skal brukes. Siden en ikke vet hvilken retning det skal ta,

bør man fokusere på at det er innspill som skal brukes videre, men at man ikke der og da kan love at alt blir imøtekommet. Men det er viktig å understreke hvordan det skal følges opp. For eksempel kan søkekonferansen være viktig input til Arbeidsmiljøutvalget (AMU) og skal følges opp der. AMU er et etablert organ med deltakelse fra ledelse og ansatte og med myndighet til å beslutte. Dersom det er gjort en arbeidsmiljøundersøkelse som danner grunnlag for søkekonferansen bør dette vært presentert og gjort kjent før søkekonferansen slik at det ikke blir mye diskusjoner omkring tall, grafer og hva som ligger i de ulike spørsmålene. Lederen trenger ikke å si mye. Det handler i korthet om å:

- Ønske velkommen
- Sette rammene
- Motivere til innsats

2. Gruppediskusjon

Nå er oppdraget gitt og forstått. Deltakerne er delt inn i grupper på 6-7 personer, men gjerne ikke mer. Vi anbefaler at det startes med en brainstorming som vist for Nominell Gruppeteknikk. Bruk gullapper og bruk tid på refleksjon. La gjerne deltakerne summe sammen to og to som en del av refleksjonen. De gjør at de som er raskt ferdig får delt seg i mellom. De som trenger eller ønsker mere tid får det.

Deretter deler gruppene sine tanker og ideer. Dette diskuteres og analyseres av gruppemedlemmene.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan oppleves problemet? • Hvordan skal man komme seg videre? |
|---|

Deltakerne bør få god tid til dette. Så kan prosessen rettes mot å oppsummere synspunktene til gruppen. Vi anbefaler å bruke flipoverark og tusjer. Gruppen peker ut en eller to personer som presenterer dette i plenum. De øvrige fra gruppen kan supplere ved behov.

I tråd med NGT- teknikken, anbefaler vi ikke at det blir en diskusjon eller evaluering i plenum. Denne fasen handler om å dele og formidle og kanskje plukke opp ideer fra andre grupper.

Det er gjerne greit å få en pause i dette arbeidet etter denne fasen. Dersom det er en samling som går over to dager, så kan deltakerne gå til en velfortjent middag. Staben bør samle seg og gjennomgå dagen.

- Hvor godt har det fungert?
- Hvordan ligger man an tidsmessig?
- Hva trengs å gjøres for å forberede neste dag?
- Hvordan skal denne dagen organiseres?

Som fasilitatorer er det viktig å ha denne samtalen. Levin (2009) anbefaler at staben arbeider med materialet utover kvelden. Erfaringsmessig er det nok konsulentene som blir sittende med denne jobben og det er en del av det å være konsulent. Men konsulentene må sikre seg forankring. Som konsulent og fasilitator er du tilrettelegger og skal ikke løse oppgavene for deltakerne. Men erfaringsmessig så blir det gjerne konsulentene som utarbeider et forslag til neste dag, men da som er støttet av staben. Dersom eksempelvis første dag avsluttes 15:30, må staben bli enige om hva som skal gjøres rett etter samlingen. En får heller vente med joggeturen eller middagen. Møtet bør være innenfor en ramme på 30 minutter maksimum om det ikke er dukket opp noe kontroversielt eller konfliktfyllt. Som regel gjør det ikke det, og konsulenten blir sittende og jobbe. En mulighet er at det avtales et nytt møte på kvelden på maksimum en halv time slik at neste dag endelig spikres.

På dag to bør man oppsummere gårdsdagen og vi synes det er fint at flipoverarkene er hengt opp. Så kan man starte på fase 3.

3. Identifisering av tiltak og vekting av disse

Her skal man komme et steg videre og identifisere hva som må gjøres. Her bør deltakerne utfordres til å tenke så konkret som mulig. Utfordringen er å beskrive det på en slik måte at det er forståelig og konkret for de som ikke har vært på gruppen.

Vi anbefaler igjen en oppsummering i plenum. Det forplikter mer å legge frem noe i plenum. Arkene henges opp i en pause.

Nå kommer den vanskeligste delen. Litt avhengig av antall deltakere, så kan man sitte igjen med mange tiltak. Kanskje har du som fasilitatorer greid å avdekke at noen av tiltakene handler om det samme og at antallet kan reduseres. Bruk gjerne tusj og identifiser der det er likheter. Som fasilitatorer er det lurt å ha lagt inn en pause etter seansen med kaffe og vafler så en kan presentere det mer syntetisert. Igjen er en stab viktig for å teste ut antakelsen. Som fasilitator må du ofte ta regien, men sørge for at valgene er forankret hos staben.

Etter pausen ledes deltakerne inn i prosessen igjen. Er det fortsatt mange tiltak, så vil vi anbefale en vektig fra deltakerne. Dette for å si noe om viktigheten av tiltakene. Igjen er det viktig å understreke at det er innspill. Vekting gjør at en kan si noe om styrken ved at deltakerne har stemt. Det kan være med ytterligere å bevisstgjøre deltakerne.

Seansen avsluttes med at lederen sier noe om dagene og om hvor nyttig dette har vært samt å gjenta hva som skjer videre.

Etterarbeidet

Vi anbefaler at dette er planlagt godt på forhånd. En organisasjon har etablerte strukturer og fora og de er til for å brukes. Det kan godt være at ledergruppen selv ikke alene kan behandle alt. Det vil også være behov for mer utredning i noen saker. Da kan det være en ide å sette ned prosjektgrupper som arbeider videre med et klart mandat, tid og økonomisk ramme. Det er fort gjort at hverdagen tar en og at entusiasmen glir over. Vår erfaring er at de aller fleste søkekonferanser går veldig bra. Men opplevelsen av vellykkethet kommer i hverdagen. Det er her grunnlaget legges for videre prosesser. Derfor må dette håndteres på en god måte og man må erkjenne at det er her det virkelige arbeidet ligger.

Open space technology

Vi har plassert denne i slektskap med søkekonferansen. Selv om søkekonferansen og Open space technology (OST) er utviklet av ulike miljøer og gjerne ikke referer så mye til hverandre, ser vi flere likhetstrekk. Det handler om å bryte ned autoritetsgrader, la alle komme til ordet og bruke energien på prat og handling.

Opphavsmannen er Harrison Owen som observerte at mange spennende diskusjoner skjedde i kaffepauser, i korridorer og på sosiale tilstelninger under eller etter en konferanse. Han ønsket og utforske hvordan man kunne utnytte møtene som skjedde mellom møtene og skape en struktur rundt dette. Owen (2008) hadde en klar medvirkningstanke da han så at det å gi ordrer fungerte mindre bra. En måtte heller satse først og fremst på energien til de som hadde engasjement til å få til en endring. Dette gjøres ved at man tilbyr møteromsfasiliteter og en mulighet for diskusjoner. I likhet med søkekonferansene er den ingen som skal undervise og veilede. OST baserer seg på interessebaserte samtaler. Gruppene generer innholdet i diskusjonene. Som individ er du fri til å velge tema som du brenner for. Noen kan innta en friere rollen å være bie. Bien(e) er ikke mange, men er de som ønsker å farte rundt. Dette skal man ikke se på som noe problem men tillate det. Dette er ikke en rolle som tildeles eller heller ikke annonseres. En bie enten inntar rollen eller spørres om hun eller han kan «farte rundt».

Det er noen prinsipper som er viktige i OST:

1. De som kommer er de rette personene
2. Det som skjer er det eneste som skjer
3. Når samtalen starter, er den rette tiden
4. Når det er over, så er det over

Det sentrale er det som skjer der og da med de personene som dukker opp. Her er det ikke snakk om å tenke på «de riktige folkene».

Vi beskriver her hvordan typisk prosessen foregår. Man starter i plenumsrom der alle sitter i ring på stoler for å symbolisere likhet. Fasilitator har hengt opp en tid- og romoversikt. Typisk tid er 45 minutter.

1. Åpning og velkommen
2. Introduksjon av prosessen
3. Refleksjon individuelt (eventuelt med litt summing fra sidemannen)
4. Skriver ned forslaget på et ark som passer med tid/romfordeling
5. En og en går frem og sier hva hun eller han ønsker å ha diskutert og plasserer temaet på et ledig tidspunkt
6. Når alle har satt inn sine tema, så inviteres alle til å komme frem og se på oversikten
7. De som har satt opp et tema har ansvar for å være til stede. De trenger ikke å lede diskusjonen. De kan gjøre det, men kan også overlate til andre. Det velges noen til å notere sammendrag fra diskusjonen slik at dette dokumenteres.
8. Kort plenum for å samle alle. Si noe om prosessen videre.

Vi ser at noen kjører OST uten å lagre noe. Det kan kanskje forsvares om formålet med samlingen er faglige diskusjoner. Men i OU- sammenheng skal en jo endre noe. Da er det viktig at dette dokumenteres slik at der gir mening for de som ikke deltok. Hovedverdien ligger i å delta, men det skal ikke frata noen mulighet til innsikt. Igjen så er det å sette ord ned på papiret mer forpliktende og også skjerpene.

Fasilitators rolle er å se innom alle rommene og spesielt ivareta om det er ingen som kommer til et rom. Dette er viktig. Da kan fasilitator gå inn som diskusjonspartner. Det samme vil vi oppmuntre leder eller om det er en stab å spre seg og ikke gå der det er 20 personer, men gå til der det er en person og ingen kommer på besøk. Dette er viktig for å ivareta ideen og ikke minst personen.

OST har flere fortrinn slik vi ser det. Metoden har et sterkere fokus på den individuelle deltaker. Men det er også mer ansvar som hviler på den enkelte deltaker. Det er enda mer diskusjon og sirkulering. Tiden brukes på konversasjonene og tid i plenum minimeres. Det betyr gjerne at engasjementet opprettholdes. I søkekonferanser går gjerne litt av engasjementet ned under plenum da en selv ikke får være aktiv og gjerne er litt tilbake til «klasserommet» hvor en underholder og flertallet lytter mer eller mindre aktivt. OST kan gjennomføres på en halv dag eller en hel dag. Formen er veldig fleksibel. Man får gjerne mer heterogene grupper. Deltakerne går dit de har engasjement.

Minuset med OST er gjerne er at de som er mest taleføre, er de som tar initiativet og setter opp tema. En del mennesker vegrer seg for å prate i større forsamlinger og kan ha gode ideer, men velger å holde det for seg selv. Summing kan gi trygghet til å dele. Det er en stor fordel om temaet formidles i plenum og at det da selges inn. En kan selvsagt vurdere om det skal være lov å gå bort henge det opp. Men kravet må være at en og en går frem slik at det ikke blir kaos. OST er kjempespennende og artig å være med på. Som fasilitator organiserer du rommene og det er stort sett alt. Så må du ivareta den eller de enslige om det er nødvendig. Men det er viktig å understreke at stemming med føtter også sier noe om temaets viktighet. Men at et tema får stor oppmerksomhet og at mange melder seg på, betyr ikke at det ikke kan være andre forhold som er viktige. Den «stygge andungen» kan ha andre kvaliteter ved seg som er verdt å ta med seg. OST kan fort bli en popularitetskonkurranse. Så en må ikke se seg for blind på antall deltakere. Like viktige poeng kan komme fra en liten gruppe som i en stor gruppe.

En annen mulig fare med OST er at det som skjer, skjer kun i samtalene. Deltakerne opplever det som veldig meningsfullt og spennende. Men hva så etterpå? Det er kanskje derfor enda viktigere hva som skal være output etter at OST er avklart og kommunisert utad. Man kjører ikke med typisk identifisering av tiltak eller rangering. Så dette overlates til senere. Desto viktigere er det at dette er avklart og at deltakerne er forberedt på etterarbeid. Det typiske er at sekretær og gruppeleder bruker tid i etterkant på å formulere

det i tekst på en slik måte at det forstås av en leser og der en ikke har hjelp av en plenumspresentasjon med muligheter for avklaring og oppklaring.

Vi ser OST som en spennende metode som også med hell kan brukes også i undervisningssammenheng. OST ble brukt ved en skole og en av lærerne uttrykte i plenum: «*Dette er nyttig. Dette vil jeg også bruke i undervisningen min*». Det er svært givende når metoder blir brukt videre. Da har vi som fasilitatorer bidratt med noe vesentlig.

SWOT- analyse

SWOT har sitt utspring som metoder for strategiutvikling både fra private og offentlige organisasjoner. I noen miljø kalles den SOFT-analyse, men metoden er den samme. SWOT står for:

- S- Strength (styrker)**
- W-Weaknesses (svakheter)**
- O- Opportunities (muligheter)**
- T- Threats (trusler)**

Metoden er svært logisk og enkel å forstå og følge. Den strukturerer deltakerne til å fokusere på ulike kategorier- både muligheter og begrensninger innad og utad i organisasjonen. Når en har gjennomført analysen, får en et godt og oversiktlig bilde over hvor organisasjonen står og hvilke strategiske handlingsmuligheter man har. Metoden er lite tidkrevende. Ofte vil man komme langt med et par timer for å ha et utgangspunkt. Metoden er ikke for detaljert, men en fare som vi skal komme tilbake til er at analysen blir litt «quick fix». Poenget er at man kan brainstorme i grupper på kort tid og få opp mange nyttige momenter. Men en bør bruke det som en guide og ikke som en oppskrift. F.eks. kan det være at nye muligheter er identifisert, men før man å gå videre kan man bestemme at dette må bli gjenstand for en ny analyse. Det er riktig å si at det er et utgangspunkt og startsted i planlegging. En kan utmerket bruke SWOT som en del av analysen i organisasjonen og deretter sette i verk andre metoder for løse utfordringene. En mulighet er også å kjøre SWOT- analyser årlig for å trene organisasjonen i bruken slik at det blir en naturlig del av måten man opererer på.

Men metoden er effektiv om deltakerne har et fokus på brainstorming og at man evner å bruke alle i gruppen på en god måte.

Når vi skal analysere en organisasjons styrker og svakheter så ser en på interne forhold som er:

- Personalet
- Ledelsen
- Økonomien
- Konkurransemidlene (Slik som kompetanse, kunnskap og utstyr)

Dette er faktorer som en mer direkte kan påvirke. Når det gjelder eksterne forhold så kan disse ikke påvirkes direkte. De eksterne forholdene er:

- Kundene
- Konkurrentene
- Leverandører
- Økonomiske rammebetingelser
- Markedsmessige rammebetingelser
- Politiske rammebetingelser
- Juridiske rammebetingelser

Metoden er godt egnet til heterogene grupper da det kan gi innspill fra ulike sider ved organisasjonen. Ledergrupper eller styrer har vært gjennom slike øvelser. Men man kan gjerne i tråd med ånden i denne boken inkludere hele eller større deler av organisasjonen. Det gir et godt bilde av organisasjonen og et godt bilde på valg virksomheten må ta. Siden den tar så kort tid, er kostnadene heller ikke avskrekkende da det kan taes innenfor rammene av et avdelingsmøte eller allmøte. Variasjonene er mange. Alle gruppene kan delta i alt. En anbefaler da deling i plenum. F. eks. kan to grupper plukkes ut til å dele sine punkter. De øvrige gruppene kan supplere om det er noe som mangler. Så går man videre. Det anbefales å starte i rekkefølgen med å fokusere på de interne styrkene først, deretter de interne svakheter. Deretter tar man ytre muligheter og ytre trusler. Styrker er ønskelig å fokusere på først. Interne forhold både styrker og svakheter er greiest å starte med. Eksterne muligheter går gjerne også greit, men erfaringsmessig er eksterne trusler vanskeligst for deltakerne uten at vi har noe entydig svar på det. Men nettopp derfor er det greiest pedagogisk å ta dette til slutt.

Tabell 9 SWOT- oversikt

	Styrker	Svakheter
Interne		
	Muligheter	Trusler
Eksterne		

Det finnes selvsagt variasjonsmuligheter. Har man f.eks. fire grupper og enda kortere tid, så kan hver gruppe få gå i dybden. Så kommer hver gruppe med hver sin brikke til puslespillet.

En annen mulighet er å kjøre verdenskaféen der en roterer. Da får alle vært rundt samtidig som en gruppe har et hovedansvar for en av kategoriene. Da får man bidratt på alle områder samtidig med at dybden ivaretas.

<p>+ <u>Styrker</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetanse og metode for å nå målet • Utlært på endringsledelse • Motivere • Styrke kulturen • Kompetanse om medbestemmelse • Lært å kommunisere • Bedre rekrutteringsprosess • Bedret kompetanseutvikling • Bedre kompetansestyring- anvendelse av personellet • Avvikle/ tappe kunnskap • Kjenne til organisasjonskompetanse • Kompetansekartlegging- identifisere kompetansegapet • Kunnskap og applikasjoner for å kartlegge naturlig og tilfeldig avgang • Ivareta helheten ved omstilling • Bedre kjennskap til personellet 	<p>! <u>Muligheter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Økt stillingsramme for HR • Økt kompetanse i organisasjon/linjen • Spisse HR- kompetansen • Økt motivasjon vil øke produktiviteten og øke forståelsen for HR • Styrke kulturen • Mer løsningsorientert HR • Rett kompetanse på rett plass
<p>- <u>Svakheter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ikke involvert i plan og beslutningsfase • Må jobbe kreativt • Prioritet og forankring i ledelse • Plassering av HR perifert • Detaljstyrt- ser ikke medmenneskene • For metodefokusert • Blir showstopper • Ressurskrevende • Tildeling av midler • For lite kjennskap til struktur og politiske strategier • Mangler helhetsoversikt • Kjennskap til andre fagområder 	<p>? <u>Trusler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fag/subkulturkonflikt • Mister aksept- HR blir avvist • Sparekniven • Manglende kunnskap om HR • Avgjørelse allerede tatt • Spill for galleriet • Politiske beslutninger allerede tatt • Reduksjon i ressurstilgang • Nedbemanning • Prioritet på andre områder • HR et middel, men blir et mål i seg selv

Eksempel på SWOT: Hvordan kan HR bidra til endring i «Organisasjonen»

Styrken til SWOT er enkeltheten og at det på kort tid gir et oversiktsbilde. Selve analysen gir ikke noe rom for å utvikle tiltak. Det må gjøres gjennom utvikling av strategi- og handlingsplaner. Men med en godt gjennomført SWOT- analyse med heterogen og bred deltakelse så har man et veldig godt utgangspunkt. Da har mange et eierskap til arbeidet og fortsettelsen av arbeidet. En har som vist i figur 1 gitt deltakere som vanligvis ikke er involvert i strategi en mulighet til å medvirke. Det gir ofte deltakerne en positiv stimuli. Alle kan delta med sin ekspertise og kompetanse.

Svakheter ved SWOT at en ofte får virksomheten til å konsentrere seg om å lage selve listen og at man overser man skal definere målsetninger. Det er videre en utfordring knyttet til avveining mellom svakheter og styrker, der man kan risikere at en setter svake muligheter opp mot sterke trusler (Karlsen & Øverland, 2010).

Andre mulige svakheter man skal være oppmerksomme på å søke å unngå er:

- Subjektive karakteren (to grupper i organisasjonen kan komme opp med ulike analyser. Derfor er bred medvirkning viktig).
- Den bygger på antagelser som kan være rette og gale
- SWOT kan bli en forenklet syn på verden
- Hva som er styrker eller svakheter kan diskuteres og er også veldig subjektiv. F.eks. kategorien ledelse kan oppfattes ulikt.
- SWOT- analysen blir for overordnet og viktige detaljer oversees eller utelates.

Prøv å	Unngå
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vær åpen og tenk utenfor boksen (det som er «vedtatt» og etablert) ❖ Skill mellom fase for brainstorming og diskusjon og kritisk og konstruktiv analyse ❖ Sette sammen gode grupper med en hensikt og ivareta representasjon og ulike perspektiver 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kritisk nedsabling av ideer ❖ Skjule viktige faktorer for å pynte på bildet av organisasjonen ❖ Skape en «skyldkultur» ❖ Ubalanse mellom styrker og muligheter kontra svakheter og trusler

Som alle metoder har den sine stryker og svakheter og den vil avhenge av fornuftig bruk og at man er oppmerksom på svakhetene. Metoden er effektiv og kan kjøres med store grupper der en bruker gruppedynamikken både til å få frem mange forslag, men også nominere faktorene for prioritering. En mulighet er at alle tar S, W, O og T. En annen mulighet er at man fordeler gruppene på de ulike bokstavene slik at en gruppe får i oppgave å se på styrkene, en annen på svakheter o.s.v. En annen mulighet er å kombinere med World Café der en gruppe eier «Styrker» men får input fra de andre underveis før de returnerer til sin opprinnelige gruppe for å slutføre analysen.

Brukerorientert tjenesteutvikling (BOT-metoden)

Dette er en enkel og virkningsfull metode. Den handler om å få brukerne i tale og få ta del i deres erfaringer. Det er fra markedsføring vanlig å bruke fokusgruppeintervjuer for å undersøke den opplevde kvaliteten på en vare eller tjeneste. Fordelen med å bruke en gruppe av brukere eller kunder er at man kan få tak i mer nyanser og teste ut antakelser. En bruker gruppen til sparring og deltakerne kan påvirke og bli påvirket av hva de andre mener. Dette gjør selvsagt at negative opplevelser kan forsterkes eller at negative opplevelser modereres. Fasilitator skriver en oppsummering fra samlingen og rapporterer til kunden. Det er dialog mellom brukere og fasilitator, men brukerstedet eller selger er ikke til stede. Viktig informasjon kan derfor gå tapt på veien nettopp fordi dialogen er unik i seg selv. En annen faktor er at de som deltar må ha tiltro til at fasilitator rapporterer åpent og ærlig.

En metode som en av forfatterne brukte ved Utviklingstjenesten i Trondheim kommune, var det man internt kalte Brukerorientert tjenesteutvikling eller BOT- metoden som forkortelsen er.

Metoden er på mange måter bygget over samme lest som et fokusgruppeintervju. Brukere eller kunder samles til et dialogmøte på 1.5- 2 timer. Møtet ledes av en fasilitator. Men i denne metoden deltar lederen som er ansvarlig for tjenesten. Lederen skal være tilhører. Hun eller han skal lytte og har kun lov til å komme med saksopplysninger eller etterspørre mer informasjon for å ivareta sin forståelse. Lederen skal ikke imøtegå eller svare på kritikk. Unntaket er om noe oppleves som direkte feil eller det er uklart hva kritikken bunner i. Men her må fasilitator styre også leder slik at ikke lederen tar for stor plass eller at det blir klagebehandling. Deltakerne må også ha fått dette formålet klart kommunisert. Vi anbefaler at dette klart er tydeliggjort i invitasjonsbrevet.

Møtet er til for å få tilbakemeldinger og det er viktig at brukerne også er klar over dette slik at de ikke kommer med gale forventninger (se appendiks for mulig invitasjonsbrev).

Fasilitator sørger for at sentrale spørsmål gjennomgås og at alle deltakerne får komme til orde. Det gies også anledning for deltakerne til å stille oppklarende spørsmål til andre deltakere.

Eksempler på spørsmål i BOT

- Hva er opplevelsen av tjenesten?
- Hva er bra?
- Gi eksempler.
- Hva er mindre bra?
- Gi eksempler.
- Hva ønsker dere mer av?

Vår erfaring er at dette er en svært effektiv metode som godt egner seg for 5-10 brukere utenom fasilitator og enhetsleder. Det er lurt med forholdsvis homogene brukere slik at noen som har hatt lite tjenestebehov settes sammen med noen som har hatt et stort tjenestebehov slik at en ikke sammenligner epler og pærer. Så utvelgelseskriterier og bevissthet om dette er sentralt.

Eksempelvis så vil foreldre til 7. klassinger ha andre behov enn foreldre til 1. klassinger ved en skole. Vi vil anbefale flere dialogmøter dersom det er mye som skal besvares eller som dekker et større tjenesteaspekter. For virksomheter med mer ensartede (homogene produkter eller tjenester), så spiller ikke det så stor rolle.

En skal selvsagt være oppmerksomme på at de som kommer ikke nødvendigvis representerer hele spennet og at de som stiller spørsmål (dette er på fritiden og gjerne ikke kompensert økonomisk), er de som har mest på hjertet. Men desto viktigere er det at de kommer til ordet. Det å bli invitert og få mulighet til å si sin mening kan oppleves som veldig positivt og meningsfullt. Det er også en måte å bli sett og hørt på.

Gangen i prosessen er som følger:

1. Åpning ved fasilitator som ønsker velkommen på vegne av organisasjonen/enheten.
2. Kort presentasjon av opplegget og leder presenterer seg kort.
3. Kort presentasjon av deltakerne.
4. Gjennomgang av spørsmål.
5. Oppsummering av fasilitator.
6. Leder responderer på hva hun eller han har hørt.

Ved en slik prosess ble det avdekket stor forskjell mellom saksbehandlerne. Dette er typisk som andre undersøkelser som medarbeiderundersøkelser ikke ville avdekket. Det er også vanskelig å avdekke gjennom spørreskjema eller intervju av den enkelte bruker. I dette aktuelle møtet kom det frem at to mødre med barn med nøyaktig samme utfordringer hadde svært faktisk (ikke bare opplevd) forskjell i service som ble ytt. Dette var selvsagt svært problematisk etisk sett og dette ble tatt tak i. Det er altså kun to historier, men avslører prinsipielt vanskelige forhold. Lederen har fått del i det og det er bevitnet av andre.

Vi mener at det må lages en oppsummering fra møtet der personlige forhold er anonymisert og som sendes alle deltakerne. Dette for å vise at punktene er tatt ned på en ordentlig måte og det gies anledning til deltakerne å komme med andre innspill eller opprettholde dialogen. Det er bedre med brukere som sier i fra direkte til deg kontra de som holder frustrasjon eller misnøye for seg eller deler det i fora der du ikke har tilgang. Leder må stå på kopilisten. Saksbehandling av saker som er kommet inn ivaretas av leder eller personer som delegeres oppgaven.

Dette er en metode som gir mye med forholdsvis få ressurser. Det er en viktig prosess i seg selv, men den kan også kombineres med andre metoder. F.eks. kan en ha det som input før en søkekonferanse eller en SWOT- analyse. Men en kan også bruke BOT som en

oppfølging etter at en gruppe har jobbet med LØFT for å registrere om det har faktisk skjedd en faktisk endring. På den måten kan de ulike metodene spille sammen og innspillene syes sammen til en meningsfull helhet. På den måten vil ikke de ulike metodene oppleves som løsrevet eller som skippertak.

Verdicollage

Dette er en artig måte som aktiverer deltakerne på en litt annerledes måte. Metoden gir en litt annen innfallsvinkel til å jobbe med verdier i organisasjonen. Verdier kan lett bli litt abstrakt og luftig å forholde seg til. Bevisst eller ubevisst så er det verdier som vi assosierer med gjerne kjente personer. Kjente personer har den fordelen av at alle har et forhold til de og at en kan bruke bildene til å få frem verdier som knyttes til personen.

Det deles inn i grupper på 5- 6 personer nettopp for at gruppene både skal kunne representere ulikhet, men også kunne enes om noen verdier.

Vår erfaring er at man kommer langt på et par timer. Men når det er snakk om verdier så er det viktig at det modnes over tid. Verdier er ikke bare noe som kan vedtaes, men som organisasjonen må identifisere seg med. Og en organisasjon er som kjent bestående av ulike personer som kan ha ulike oppfatninger. Vi mener at prosessen i seg selv her er viktig. Ikke bare de verdiene man kommer frem til. Det er interessant for å få frem spennet i organisasjoner og dette kan si like mye om personene. Det kan være nyttig for et arbeidsfellesskap å kjenne i seg selv. På den måten skal man ikke underslå verdien i å bli bedre kjent med hverandre på en ny og annerledes strukturert måte.

Fasilitator forklarer formålet, f.eks. *«Formålet med dagen er å fokusere på de verdier vi har og eventuelt ønsker å stå for og tydeliggjøre dette for oss og våre kunder».*

Hver gruppe får en bunke med bilder av 50 kjente personer. Personene bør være rimelig godt kjent for alle, samtidig som de representerer et mangfold og en bredde. Det er viktig å understreke at det ikke er personene i seg selv som er interessant. Men de verdiene som de eksplisitt eller implisitt står for. Her er deltakernes tolkninger som er viktige.

Hver deltaker får tid til refleksjon og til å trekke ut tre personer som da representerer en verdi for dem. Det er ikke noe i veien for å låne samme bilde. Bildene er et middel til kommunikasjon. Man går runden rundt bordet og hver deltaker sier hvorfor man har valgt den personen og den verdien de representerer. Her kan det gjerne bli litt diskusjoner om personen virkelig står for dette. Dette er interessant dialogmessig og ikke problematisk for prosessen. Men det er som fasilitator viktig å understreke at det ikke handler om å vinne en diskusjon, men å få frem en verdi.

Alle går runden rundt bordet. Her kan det være lurt å ha et felles flipoverark. Det er hensiktsmessig å se om man har overlapp og prøve å redusere antallet verdier der det er åpenbart dublering eller at man har brukt litt ulike ord om samme verdi. På en annen side trenger man ikke å være for hard. Reduseringen kan komme senere. Gruppene henger opp sitt flipoverark i plenum til deling. Hver gruppe redegjør kort for sine verdier.

Samlet sett har man mange verdier. Det kan være lurt å få deltakerne etter den korte introduksjonen, til å gå rundt og småprate om verdiene samt å reflektere. Slike pauser bruker vi også til å legge opp strategien videre og her er dialog med oppdragsgiver viktig.

- Har man en så tydelig retning at man som gruppe jobber videre med det gitt at dublering og sammenfall gjør listen kortere?
- Skal man la det modne og la en redaksjonsgruppe ta arbeidet videre for deretter komme tilbake?
- Skal man la det modne, men følge opp med en søkekonferanse der en jobber med det videre og konkretiserer og beslutter?
- Skal man tillate seg en kvantitativ vekting som vil si noe, men ikke alt?
- Kan man presentere bredden i de verdiene man har kommet frem til og teste de ut på brukerne gjennom BOT?

Vi ser dessverre at alt for mange organisasjoner har verdier uttrykt som de i svært liten grad etterlever (Steiro & Torgersen, 2011). Det er bedre med en eller et par verdier som man står for. Har man vanskelig for å etterleve det, så bør man heller la være.

Vi har snakket om verdier i dette eksemplet. Men man kan også tenke seg avarter av metoden. En organisasjon som jobber med produkter kan bruke 50 ulike bilder på produkter for å tydeliggjøre hva man mener er viktig. Dette kan igjen kombineres med en SWOT- analyse. Mulighetene er mange, så tenk kreativt, men sørg for at hensikt og formål er tydelig kommunisert og forstått.

Fremtidsbildet

Denne metoden er utviklet ved Danmarks Pedagogiske Universitet og en av forfatterne hadde gleden av å lære den der. Poenget med denne metoden er å få deltakerne til å reflektere og se fremover mot en ønskverdig fremtid. Metoden er artig og inspirerende og får deltakerne til å innta et lengre perspektiv. På den måten frigjør man seg fra dagens situasjon og kan tenke mer kreativt og åpent om hvordan det kan bli og uten å bekymre seg for hindringer på veien dit.

Utgangspunktet er eksempelvis at det ryktes om at noe veldig spennende har skjedd i organisasjonen fem år frem i tid. Dette er så interessant slik at flere medier er interessert i å lage en sak på dette. Eksemplet som er brukt under er basert på en organisasjon som ønsket å stryke organisasjonskulturen.

Oppdraget til deltakerne i dette eksemplet var:

- Hva kjennetegner kulturen?
- Hvordan er den skapt?
- Ledelsens rolle i forhold til kulturen?

Deltakerne var inndelt i grupper. Det må poengteres at det før denne metoden var jobbet med organisasjonskultur gjennom et miniforedrag om organisasjonskultur. Det hadde også vært to timers diskusjon i de samme gruppene om hva som kjennetegnet kulturen.

Eksempel på veiledning:

Ta utgangspunkt i de refleksjonene dere har gjennomgått:

- Beskriv hva som kjennetegner dagens kultur
- Hva ønsker dere å forsterke?
- Hva ønsker dere å tone ned?

Merk at spørsmålene over er basert på at de hadde et verdigrunnlag og tidligere diskusjoner og refleksjoner der man ikke ønsket noe fundamentalt nytt ved kulturen. Slik sett kan man si at spørsmålene

er inspirert eller har likhetstrekk med LØFT- fokus. Hadde temaet for fremtidsbildet vært et godt arbeidsmiljø, så har man kanskje en basis i arbeidsmiljøundersøkelse og en tidligere gjennomgang av det.

Gruppene brukte ca. 30 minutter på dette. Deretter fikk de 1,5 time til å skape storyen. Det er viktig i denne metoden at de først fokuserer på hva som er budskapet, slik at de ikke blir for opphengt i type medie (radio, tv, eller form slik som intervju eller debatt).

Deretter fikk de en time på å lage presentasjonen/scriptet. Deretter skulle dette presenteres i plenum.

Plenumspresentasjonen viste en stor kreativitet og variasjon over hva de ulike gruppene ønsket å formidle. En av fasilitatorene noterte ned stikkord som senere ble vist etter alle forestillingene og gjennomgått kort. Dette var mer for å sjekke ut at ikke noe poeng var blitt forbigått. En annen viktig faktor er at denne delen runder det hele av og kan gi rom for ytterligere refleksjon. Dette er viktig da det er selve underholdningen som blir stående i fokus.

1. Introduksjon
2. Refleksjon i grupper
3. Utvikling av budskapet
4. Utarbeidelse av presentasjonsformen
5. Plenum
6. Nedtaking av poenger og ytterligere refleksjon

Vår erfaring er at dette er en litt artig og spennende metode som bidrar til kreativitet og å tenke nytt. Ved å se fremover kan man lettere se en ønskelig fremtid uten at man blir for bundet av hindringer og begrensninger. Metoden bør rammes inn av andre metoder da det er en fare at det kun på egen hånd kan bli litt mye «happening» (metoden i seg selv kommer i fokus og budskapet drukner). Vår erfaring er at det kommer frem mange budskap og vi ser det som svært viktig å ta de ned. At man tar en TV- debatt til punkter på Power Point bidrar selvsagt til en omforming og at meningsinnholdet endres.

Det er også en metode der en skal være trygg på at deltakerne vil følge seg sånn noenlunde komfortable. Vi vet at mange ikke liker å snakke i store forsamlinger og denne metoden gjør at man fort eksponerer seg enda mer og en kan selv føle seg sårbar. Mennesker som jobber med formidling vil kanskje føle seg mer komfortabel enn de som har mer teknisk orienterte oppgaver. Men en skal heller ikke undervurdere noen. Men nå er det slik at en alltid vil ha diskutert med oppdragsgiver på forhånd og sondert terrenget.

Metoden kan godt knyttes til Muligheter som er identifisert fra en SWOT- analyse. En vanlig kritikk mot SWOT- er at punktene i seg selv blir det viktige (Karlsen & Øverland, 2010). På den måten kan man levendegjøre hva man ønsker å bli og skape et levende og engasjerende bilde på dette. Man kan også tenke seg at denne metoden inngår som en del av en søkekonferanse som går over to dager. Aberet er selvsagt at denne metoden tar tid. Men man kan tenke seg at denne metoden også bidrar til å forstå hvilke tiltak som kreves for å komme dit.

Del IV

Fra skippertak til kontinuerlige prosesser og mer samhandling

Vi har til nå snakket om det faglige fundamentet. Vi har også lagt vekt på at det er viktig å avklare organisasjonens grunnsyn på mennesker og utvikling. Er vi medvirkningsorientert og hva konkret innebærer det i så fall å være medvirkningsorientert og hvilke følger konkret får det for hvordan vi driver organisasjonen? Vi mener også det er helt fundamentalt å være bevisst dette om man skal engasjere en ekstern fasilitator. Derfor la vi innledningsvis tydelig vekt på hvor vi står i forhold til synet på mennesker, organisasjon og utvikling.

Vi har selv opplevd fasilitatorer som har vært veldig styrende og ville ha organisasjonen i en retning uten nødvendigvis å samarbeide med de ansatte i forhold til målsetting. Da blir det mer instruksjon enn dialog.

Videre har vi lagt vekt på en organisasjonsanalyse som er grundig og systematisk og som involverer hele organisasjonen. Dette er krevende og det er behov for ressurser. Men når det er sagt, det er viktig å ikke slurve med dette fundamentet. Om man får til et eierskap og et omforent syn på hovedtrekk av analysen (alle trenger ikke være enige i alt), har man en bedre forutsetning for arbeidet videre. Tillitsmannsapparatet er en nøkkel til å få dette til. Tillitsvalgte må være med fra starten av og gi innspill til prosessen selv om de kan være uenige i at prosessene settes i gang. Da har man skapt en nødvendig forankring. Så hva du gjør er viktig, men like viktig er hvordan du gjør det. Analysen kan gjøres på ulike måter. En av forfatterne gjorde gruppeintervjuer med 4-5 personer på en skole for å danne et bakteppe. En kan også bruke medarbeiderundersøkelser som viktig input. Vår erfaring er at slike undersøkelser ikke utnyttes godt nok og i flere organisasjoner blir noe man mer pliktmessig gjennomfører. Dette kan man ikke tillate

seg som leder. En er nødt til å ivareta det på en grundig og god måte og ta det som en tilbakemelding. Spørreundersøkelser er heller ikke en objektiv sannhet. Så resultatene må tolkes og forstås ut i fra et større hele. Klev og Levin (2009) hevder at mye av utviklingen av organisasjoner er faglig svakt fundamentert. Vi er enige i det og mener at det ikke bare er å ta noen teknikker og bruke de. Vi ser at uten en faglig forankring, at man gjerne blir opptatt kun å gjøre. For svak faglig fundamentering gjør at selve verktøyene får for stor plass og gjerne blir et mål i seg selv.

Vi vet at tillit gjerne avler tillit. Dersom man opparbeider tillit er det lettere å gi og ta tillit. Er man i en organisasjon der de ansatte har dårlige erfaringer med utviklingsarbeid, vil forventningene være lave eller at formålet er for lite avklart. Da må man ta erkjennelsen inn og ta høyde for det, men samtidig minne seg selv om at oppsiden er desto større for å gjøre en positiv forskjell. Verktøyene som vi har presentert i del 3 kan både brukes som bidrag i en analyse, men også til å identifisere tiltak. Dette skal ideelt sett bidra til enda mer forankring både hos ansatte og hos ledelse.

Så kommer man gjerne til det som etter vår erfaring er vanskeligst-nemlig forpliktelse. Dette er identifisert som helt avgjørende for å lykkes med endringer (French & Bell, 1990). Det er gjerne her lufta har en tendens til å gå ut av ballongen. Kombinasjonen med at positive og gjerne høye forventninger er skapt på en samling gjør at fallhøyden kan bli ekstra stor. Det hviler et stort ansvar på leder først og fremst, men også på fasilitator til å få avklart dette på forhånd og planlegge det.

Det er klart at om en gruppe på et sykehjem har identifisert tur til Hawaii som viktig virkemiddel for å øke trivselen, så er det viktig at dette kommuniseres at det ikke er økonomisk rom for dette. Men en kan si at Hawaii er utenfor rekkevidde, men at en hører at tur er viktig og at man skal kunne se på hvilke muligheter en har innenfor budsjettet. Leder må heller bruke anledningen til å ta i mot innspillene, men ikke saksbehandle de på slutten av seminaret. Det er også sentralt at ønsket er sjekket ut.

En vet at enkelte individer og grupper kan være veldig taleføre og prege samlinger selv om «open space» og søkekonferanser legger opp til en deliberal dialog. Derfor er det lurt å få til en nominering av ønskene. Legg merke til at dette er ikke beslutninger, men gir en indikasjon til lederen. Det er råd til lederen og så må lederen behandle det videre. Her vil nomineringsteknikker hjelpe en og tiltaksplaner andre gode hjelpemidler. Vår erfaring er at på en todagers søkekonferanse så har man kommet et stykke på vei. Men vi anbefaler arbeidsgrupper eller aller helst prosjektgrupper til å arbeide med dette videre med et klart mandat og en tydelig forventning når en løsning skal være ferdig. Det er lurt å ta et oppfølgingsmøte i nær fremtid etter seminaret for å holde trykket oppe og at ledelsen viser tydelig at man tar dette alvorlig.

Det er i denne fasen man også legger grunnlaget for senere prosesser.

Referanser

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008). Endringskynisme. Organisasjonsendringers møte med praksis. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Arbeidstilsynet (2008). Omstilling. Har du husket det viktigste? Hva du kan gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser. Arbeidstilsynets publikasjoner. Bestillingsnummer 590.

Bolman, L. G., & Deal, T. (1989). Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Fischer, G. & Sortland, N. (2001). Innføring i organisasjonspsykologi. Oslo: Universitetsforlaget.

French, W. L. & Bell, C. H. (1990). Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Prentice Hall International, Inc.

Johnsrud Langslet, G. (1999). LØFT. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Karlsen, J. E. & Øverland, E. F. (2010). Carpe Futurum. Kunsten å forberede seg på fremtiden. Oslo: Cappelen Damm.

Johnsrud Langslet, G. (2002). LØFT for ledere. Gyldendal Akademisk.

Kotter, J. P. (2012). Leading Change. With a New Preface by the Author. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.

Levin, M. (2009 a). Organisasjonsanalyse. I: Klev, R. & Levin, M. (2009). Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling. Bergen: Fagbokforlaget. 2. Utgave.

Levin, M. (2009 b). Søkekonferanser. I: Klev, R. & Levin, M. (2009). Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling. Bergen: Fagbokforlaget. 2. Utgave.

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations. New York: Free Press.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal. Volume 6, Issue 3.

Owen, H. (2008). Open Space Technology: A User's Guide (3rd ed.). Berrett-Koehler.

Saksvik, P. Ø. (2008). Mestring av endringer i arbeidslivet. En guide til deg som er ansatt (eller leder) i en organisasjon i endring. Cappelen Akademisk Forlag.

Schein, E. H. (2013). Humble Inquiry. The Gentle Art of Asking Instead of Telling. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers. Inc.

Schein, E. H. (1987). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

Schiefloe, P. M. (2016). Endringsevne i organisasjoner: forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer. I: Hybertsen, I. H. & Steiro, T. J. (2016). Endringskapasitet og Lederskap. Trondheim: Luftkrigsskolens skriftserie.

Senese, M. (2009). Verdenskafeen- aktiv involvering gjennom meningsfulle konversasjoner. I: Klev, R. & Levin, M. (2009). Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling. Bergen: Fagbokforlaget. 2. Utgave.

Steiro, T. J. (2015). *Helhetlig Perspektiv på Lederskap. Å stå på skuldrene til giganter*. Trondheim: Steiro Consulting.

Steiro, T. & Torgersen, G. E. (2011). *Bedre motivasjon. Tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Stjørdal: Læringsforlaget DA.

Steiro, T. (2006). *Bedre kommunikasjon. Praktiske teknikker og konkrete eksempler for effektiv kommunikasjon*. Stjørdal: Læringsforlaget.

Torgersen, G. E. & Steiro, T. J. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Stjørdal: Læringsforlaget, 1. Utgave.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Appendiks A

Beskrivelse av utstyr som trengs

PC/ MAC

Dette er ikke standard på hoteller naturlig nok. Det kan gjerne skaffes, men det er en stor fordel å ha en kjent og fremfor alt god PC/ Mac. Da har man også et ekstra lagringsmedium. Sørg for å lagre i tillegg på minnepinne eller ved å sende e-poster til seg selv. Det er ditt ansvar som konsulent at sikker lagring ivaretas.

Minnepinner

Viktig for å ta back up av dokumentasjon som kommer frem. Også viktig der bidrag produseres av gruppene og det skal lastes over til en computer for enten presentasjon i plenum eller for å ta vare på dokumentasjonen.

Projektor

Vi har ikke dette selv, men kjører man mange prosesser kan det være lurt å ha med som back up. Sørg for at den er der og at den er testet, eventuelt at du har en plan B. Nå er det gjerne blitt slik at vi bruker projektor der det kanskje ikke er nødvendig, men skal en vise en film, få frem viktige presentasjoner og der det er en viktig del av prosessen, så er det desto viktigere at det er tilgjengelig og fungerer.

Skrivesaker

Vi synes det er viktig. Vi har gjerne med en liten glosebok for å notere småting underveis. Som fasilitator skal du bevege deg og kan ikke gå rundt med PC.

Skrivesaker til deltakerne

Vi bruker å ha med en bunke enkle og billige penner til antallet deltakere

ganger 1,5. Vi har gjerne også med 500 kopiark pakket inn. Som regel brukes ikke disse eller pennene, men er kjekt å ha med. Det koster ikke mye og er greit og alltid å ha i bakhånd.

Gullapper

Det kan virke som en klisje, men er i sannheten et veldig effektivt og billig virkemiddel som vi skal se. Ha godt med gullapper og gjerne i ulike størrelser. Men vær litt økonomisk og del det opp i mindre enheter og del ut da du gjerne ikke får dette tilbake.

Flipoverark/ gråpapir på rull

Flipoverark brukes fra organisasjonens lokaler eller konferansearrangøren. Men vår erfaring er at det er lurt å ha back up av flipoverark. Da kan man fordele bedre på ulike grupper om det er behov for det. Gråpapir på rull er ofte mer anvendelig og bedre når en kjører «world café» enn flipoverark.

Sprittusjer med ulike farger

Dette er noe som ofte finnes på alle steder som arrangerer møter, men i for lite omfang og gjerne mange av de som er oppbrukte. Igjen er det greit å ha med som back up.

Tape

Helt sentralt for å henge ark opp på veggen eller gullapper fra deltakerne opp på et flipoverark. Det er veldig greit at du som konsulent sikrer at ting dokumenteres ordentlig.

Kamera

Vi synes det er veldig praktisk og effektivt å ta bilde av flipoverark; gullapper, gråpapir for å dokumentere arbeidet ekstra. Da har man det elektronisk og kan sende det til mailadressen så har man ekstra back-up til samlingen av flipoverark, så er man dobbelt sikret.

Appendiks B

Eksempel på invitasjonsbrev til Brukerorientert Tjenesteutvikling (BOT)

Vi er opptatt av å forbedre våre tjenester. Vi ønsker å få vite hva som fungerer bra, hva som ikke fungerer så bra og hva vi kan gjøre for å styrke tjenestene våre.

I den forbindelse inviterer vi deg til en brukerdialog onsdag 5. november i våre lokaler (adresse) mellom 18:00-20:00. Det vil bli enkel bevertning. Jeg vil som enhetsleder være til stede og det vil være maksimum 7 andre brukere til stede. Møtet vil ledes av konsulent (navn) fra (enhet).

Vi håper du har mulighet til å bidra og håper på at du kan gi tilbakemelding på om du kommer eller om du ikke kommer på (telefon) eller på E-post.

De innspillene vil får fra møtet vil vi ta med oss inn i forbedringsarbeidet.

Med vennlig hilsen
(Signatur)
(Enhetsleder)

Appendiks C

Tiltaksplan- et eksempel

Enhet:..... Tiltaksplan for utviklingsområde 1..... Dato for utarbeidelse.....	
MÅL Konkret hva ønsker vi å oppnå	
ANSVAR Hvem har ansvaret/ eier problemet?	
RESSURSER F. eks.: - Tid tilgjengelig (eks. Timer/ dagsverk/ukesverk) - Økonomiske ressurser (eks. til bortreiseseminar) - Behov for ressurser fra andre	
RAPPORTERING AV TILTAK UNDERVEIS - Til hvem - Hvordan	
TIDSPUNKT FOR GJENNOMFØRING AV TILTAK	

Appendiks D

Oppfølgingsplan- et eksempel

TEMA	HVOR STÅR VI I DAG?	HVA MÅ GJØRES VIDERE?	ANSVAR	NÅR
Medarbeiderundersøkelsen				
Felles kultur: "Vi"				
Tilpasset læring og mestring				
Tema fra sesjon med "open space"				

Bedre prosesser for organisasjonsutvikling

- Praktiske metoder og konkrete teknikker-

Vi har skrevet denne boken til de som ønsker å bedre styre utviklingen av organisasjoner. De verktøyene og tipsene som vi presenterer er prøvd ut og testet på ulike typer organisasjoner.

Vi mener at organisasjonsutvikling må bygges på en grundig analyse av organisasjonen. Om man får til et eierskap og et omforent syn på hovedtrekk av analysen, har man en bedre forutsetning for det videre organisasjonsutviklingsarbeidet.

Basert på vårt arbeid med ulike typer organisasjoner er følgende sentralt; formål, forventninger, forståelse, forankring og forpliktelse.

Følgende effektfulle metoder i organisasjonsutvikling presenteres og gjennomgås grundig i boken;

- **Nominell gruppeteknikk**
- **Løsningsfokuset tilnærming (LØFT)**
- **World café**
- **Søkekonferanse**
- **Open Space Technology**
- **SWOT- analyse**
- **Brukerorientert tjenesteutvikling**
- **Verdicollage**
- **Fremtidsbildet**

Målgruppen for boken er mennesker som jobber med organisasjoner og forbedringsprosesser enten som ledere, HR- personell, konsulenter eller andre som ønsker å medvirke i organisasjonsutviklingsarbeid.

ISBN 978-82-93477-00-6



9 788293 477006